



ACADEMIA MILITAR

A Formação de Base dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana e a sua Realidade Profissional

**Autor: Aspirante GNR/Infantaria Daniel Alexandre Pereira
Fernandes**

Orientador: Major GNR/Cavalaria Pedro Manuel Sequeira Estrela Moleirinho

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, agosto de 2012**



ACADEMIA MILITAR

A Formação de Base dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana e a sua Realidade Profissional

**Autor: Aspirante GNR – Infantaria Daniel Alexandre Pereira
Fernandes**

Orientador: Major GNR – Cavalaria Pedro Manuel Sequeira Estrela Moleirinho

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, agosto de 2012**

Dedicatória

À saudosa memória
do avô Rui Pereira e do tio José Gonçalves

Agradecimentos

A realização do presente trabalho científico só foi possível graças ao contributo de algumas pessoas a quem deve ser realçado o respetivo mérito com estes humildes agradecimentos.

Em primeiro lugar, uma palavra especial de agradecimento ao meu orientador Major Pedro Moleirinho pelo seu auxílio na definição dos objetivos e pelo permanente acompanhamento em todas as fases do trabalho.

Agradeço ao Coronel Armando Carlos Alves a elucidação acerca do caminho a trilhar quanto à importância da cultura organizacional nesta investigação e da amostra de Oficiais a utilizar.

Agradeço aos Coronéis Francisco Rodrigues, Carlos Branco e José Pimenta pelas conversas e acompanhamento mantido que muito auxiliaram a execução do trabalho.

Ao Capitão Galan por ter fornecido informação sobre os Oficiais Subalternos sem a qual a minha tarefa de aplicar os questionários teria sido bem mais morosa e complexa.

A todos os Oficiais Subalternos que, revelando camaradagem, responderam prontamente ao questionário, precioso contributo para que fosse possível concretizar os objetivos a que o presente trabalho se propunha.

Ao Sargento-Mor Carlos pela informação disponibilizada acerca dos currículos dos cursos.

À Prof.^a Dr.^a Ana Bandeira pela apreciação geral ao tema do trabalho e ao questionário.

Aos meus caros amigos Dr. João Ascensão e Dr. Miguel Ponte, pelo auxílio no tratamento informático dos dados provenientes dos questionários e pela revisão do “Abstract”, respetivamente.

À minha namorada Andreia por todo o seu apoio e incentivo durante a realização do trabalho o que, sem ela, teria sido, com certeza, uma tarefa mais difícil.

Resumo

O presente trabalho de investigação, subordinado ao tema “A Formação de Base dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana e a sua Realidade Profissional”, teve como objetivo conhecer qual a perspetiva que os Oficiais Subalternos das Armas da Guarda Nacional Republicana possuem sobre o enquadramento da sua formação e da realidade profissional que encontram no exercício de funções. Através da elaboração de questões e formulação de hipóteses procurou-se dar resposta à problemática central da investigação.

A investigação, numa primeira instância, e através de um quadro teórico, contextualiza a instituição, os seus militares e a sua formação, particularizando posteriormente, a formação do Oficial. Seguidamente, realizou-se o trabalho de campo com uma amostra de Oficiais selecionada mediante critérios específicos que forneceram rigor à investigação levada a efeito.

No respeitante à metodologia recorreu-se à análise de documentos, obras de referência e legislação e, no trabalho de campo, à aplicação de inquéritos por questionário aos Oficiais Subalternos selecionados.

Concluiu-se que a perspetiva dos Oficiais Subalternos sobre a temática abordada é, globalmente, boa. Apesar de alguns aspetos que, na opinião dos mesmos, são menos relevantes ou deveriam ser melhorados, a sua formação de base é entendida como tendo sido muito positiva nas várias vertentes características dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar.

Palavras-chave: Guarda Nacional Republicana; Oficiais Subalternos; Formação; Realidade Profissional; Perspetiva.

Abstract

The present research work, on the subject “Basic Training for Officers of the Guarda Nacional Republicana and their Professional Reality”, is aimed to understand the perspectives of Junior Officers of the Guarda Nacional Republicana Troops, regarding the framing of their training and the professional reality faced in their functions. Through the process of posing questions and through hypothesis generation, the present author sought to answer the essential problem of the research.

Firstly, through a theoretical framework, the research sought to give the background of the institution, of their soldiers and their training, subsequently specifying the training of the Officer. Consecutively, the field work was carried out with a sample of Officers chosen taking into account specific criteria in order to provide a thorough research.

Regarding the methodology, the present writer focused on document analysis, reference works and legislation and, in respect to the field work, through questionnaire surveys to the chosen Junior Officers.

It was concluded that the perspectives of Junior Officers on the subject are generally good. Despite the fact that, from their viewpoint, some aspects are less important or should be improved, they regard their basic training in a very positive way, in the various typical aspects of the Military Higher Education Public Institutions.

Key words: Guarda Nacional Republicana; Junior Officers; Training; Professional Reality; Perspective.

Índice Geral

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice Geral.....	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Quadros.....	x
Índice de Tabelas	xi
Lista de Apêndices e de Anexos.....	xii
Lista de Abreviaturas e Siglas	xiii
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1. Introdução	1
1.2. Enquadramento	1
1.3. Importância e Justificação da Escolha do Tema.....	2
1.4. Questões da Investigação.....	3
1.5. Objetivos Geral e Específicos.....	3
1.6. Hipóteses da Investigação.....	4
1.7. Metodologia da Investigação	4
1.8. Enunciado da Estrutura do Trabalho	5
Capítulo 2 - Idiossincrasia Institucional.....	7
2.1. Introdução	7
2.2. Forças <i>Gendármicas</i>	7
2.3. Militar <i>Gendármico</i>	8
2.4. Guarda Nacional Republicana	9
2.5. Síntese.....	10

Capítulo 3 - Formação nas Organizações.....	12
3.1. Introdução	12
3.2. Importância da Formação	12
3.3. Processo de Formação	13
3.4. Formação na Guarda Nacional Republicana	14
3.5. Síntese.....	15
 Capítulo 4 - Formação de Base dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana	 16
4.1. Introdução	16
4.2. Evolução e Enquadramento Legal	16
4.3. Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar	17
4.4. Panorama Atual da Formação.....	18
4.5. Exigências e Competências	19
4.6. Síntese.....	21
 Capítulo 5 - Trabalho de Campo	 22
5.1. Introdução	22
5.2. Método de Investigação	22
5.3. Questionários	23
5.3.1. Processo de Elaboração do Questionário.....	23
5.3.2. Conteúdo do Questionário	24
5.3.3. Definição da Amostra.....	25
5.4. Métodos Utilizados.....	25
5.5. Síntese.....	26
 Capítulo 6 - Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	 27
6.1. Introdução	27
6.2. Apresentação dos Resultados	27
6.2.1. Caracterização dos Inquiridos	27
6.2.2. Resultados do Questionário	30
6.3. Análise e Discussão dos Resultados	34
6.3.1. Análise e Discussão da Questão n.º 6.....	36
6.3.2. Análise e Discussão da Questão n.º 7	38
6.3.3. Análise e Discussão da Questão n.º 8.....	40

6.3.4. Análise e Discussão da Questão n.º 9	42
6.3.5. Análise e Discussão da Questão n.º 10	43
6.4. Síntese.....	45
Capítulo 7 - Conclusões e Recomendações	46
7.1. Introdução	46
7.2. Verificação das Hipóteses.....	46
7.3. Respostas às Perguntas da Investigação	47
7.4. Limitações da Investigação.....	49
7.5. Investigações Futuras.....	49
Referências Bibliográficas	51
Apêndices.....	54
Apêndice A - Definição de Conceitos	55
Apêndice B - Questionário	56
Anexos.....	65
Anexo A - Estruturas Curriculares.....	65

Índice de Figuras

Figura n.º 1 – Etapas do Processo de Investigação.....	5
Figura n.º 2 – Sistema de Forças Português	10
Figura n.º 3 – Fluxo de Formação da GNR	14
Figura n.º 4 – Distribuição dos inquiridos por idades	28
Figura n.º 5 – Distribuição dos inquiridos por género.....	28
Figura n.º 6 – Distribuição dos inquiridos por posto	28
Figura n.º 7 – Distribuição dos inquiridos por arma.....	28
Figura n.º 8 – Distribuição dos inquiridos por função.....	29
Figura n.º 9 – Distribuição dos inquiridos por unidade	29
Figura n.º 10 – Distribuição dos inquiridos por ano de entrada na AM	29
Figura n.º 11 – Distribuição dos inquiridos por grau académico	30
Figura n.º 12 – Média das respostas sobre a “Formação Científica, Técnica e Militar”	31
Figura n.º 13 – Média das respostas sobre “Liderança”	31
Figura n.º 14 – Média das respostas sobre as “Fases da Formação”	32
Figura n.º 15 – Respostas à questão n.º 9	33

Índice de Quadros

Quadro n.º 1 – Escala de concordância utilizada nas respostas ao questionário	30
Quadro n.º 2 – Escala de concordância utilizada na resposta à questão n.º 9	32
Quadro n.º 3 – Respostas à questão n.º 10.....	33
Quadro n.º 4 – Variáveis do Questionário	56
Quadro n.º 5 – Linha de Orientação Metodológica	62
Quadro n.º 6 – Relação entre perguntas da investigação e perguntas do questionário.....	63
Quadro n.º 7 – Estrutura Curricular do curso de armas em 1991	65
Quadro n.º 8 – Estrutura Curricular do curso de Armas em 2012.....	66

Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 – Estatística das questões n.ºs 6, 7 e 8	35
Tabela n.º 2 – Frequência e percentagem de respostas à questão n.º 6	36
Tabela n.º 3 – Estatística descritiva da questão n.º 6	37
Tabela n.º 4 – Frequência e percentagem de respostas à questão n.º 7	38
Tabela n.º 5 – Estatística descritiva da questão n.º 7	39
Tabela n.º 6 – Frequência e percentagem de respostas à questão n.º 8	40
Tabela n.º 7 – Estatística descritiva da questão n.º 8	40
Tabela n.º 8 – Respostas à questão n.º 9	42

Lista de Apêndices e de Anexos

Apêndices

- | | |
|------------|--|
| Apêndice A | Definição de Conceitos |
| Apêndice B | Questionário |
| B.1. | Variáveis do Questionário |
| B.2. | <i>E-mail</i> enviado aos Oficiais Subalternos para resposta ao questionário |
| B.3. | Questionário |
| B.4. | Linha de Orientação Metodológica |
| B.5. | Relação entre perguntas da investigação e perguntas do questionário |

Anexos

- | | |
|---------|--|
| Anexo A | Estruturas Curriculares |
| A.1. | Estrutura Curricular do Curso de Armas em 1991 |
| A.2. | Estrutura Curricular do Curso de Armas em 2012 |

Lista de Abreviaturas e Siglas

AFA	Academia da Força Aérea
Al.	Alínea
AM	Academia Militar
Art.º	Artigo
CDF	Comando da Doutrina e Formação
CMDT	Comandante
DL	Decreto-Lei
EESPUM	Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar
EMGNR	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
EN	Escola Naval
et al.	E outros
FA	Forças Armadas
GNR	Guarda Nacional Republicana
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
<i>in</i>	Em
n.º	Número
p.	Página
PAF	Plano Anual de Formação
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização

RJES	Regulamento Jurídico das Instituições de Ensino Superior
TPO	Tirocínio para Oficial
UAF	Unidade de Ação Fiscal
UCC	Unidade de Controlo Costeiro

“Servir, estudar e aprender, são atitudes e comportamentos
para assumir em toda a vida profissional
e mesmo no tempo restante”
Alves A. C. (2011, p.360)

Capítulo 1

Introdução

1.1. Introdução

O presente trabalho científico subordinado ao tema “A Formação de Base dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana e a sua Realidade Profissional” foi concebido tendo por base um objetivo central – conhecer a opinião dos Oficiais Subalternos (Alferes e Tenente) das Armas (Infantaria e Cavalaria) da Guarda Nacional Republicana (GNR) sobre o enquadramento da sua formação de base e da realidade profissional com que se deparam. É o caminho percorrido até à definição do objetivo bem como o processo subsequente no qual o trabalho se alicerça que este capítulo procura explicitar.

Desse modo, encontra-se dividido de forma a enquadrar e justificar o tema, a definir as questões a que se vai dar resposta, a conhecer os objetivos a que se propõe, a definir as hipóteses concebidas, a esclarecer a metodologia que foi seguida na sua elaboração e a enunciar a estrutura sobre a qual o trabalho assenta.

1.2. Enquadramento

A formação assume um papel fundamental em qualquer organização, em particular quando diz respeito a recursos humanos que exercem, ou vão exercer, funções de comando e chefia. Na instituição militar são os Oficiais os diretos responsáveis pela condução dos destinos dentro da instituição e aqueles a quem cabem as principais funções de comando. A formação dos Oficiais assume, portanto, uma relevância a que se deve dar particular atenção.

Pode dividir-se a carreira do Oficial em três fases principais. Uma primeira enquanto Oficial Subalterno, outra enquanto Capitão e, a terceira, nas funções de Oficial Superior e Oficial General. Consoante os postos, as funções e as responsabilidades variam, daí existir a necessidade de uma permanente atualização de conhecimentos para o correto

desempenho das funções a que se é destinado. É neste contexto que se procura conhecer se os Oficiais Subalternos se sentem convenientemente preparados para exercer as suas funções.

1.3. Importância e Justificação da Escolha do Tema

Os cursos da Academia Militar (AM) não se destinam unicamente a formar Oficiais Subalternos. Esta formação deve ser vista como uma base que permitirá obter um conjunto de conhecimentos que vão acompanhar o Oficial pelo resto da sua carreira, fornecerá os alicerces para o contínuo acompanhamento do saber e que permitirá, desse modo, um permanente estudo e desenvolvimento. Assim sendo, distinguem-se objetivos de curto e de médio/longo prazo. Aliás, “não faria sentido formar um Oficial durante cinco anos exclusivamente para as funções que iria desempenhar nos quatro anos ulteriores ao curso” (Branco C., comunicação pessoal, 14 de junho de 2012). Apesar desta realidade as funções reservadas aos Oficiais Subalternos numa instituição como a Guarda Nacional Republicana não podem ser desvalorizadas pelas características e dimensões inerentes às mesmas. Deste modo, os objetivos do trabalho revelam-se importantes não só para a instituição, mas igualmente para os militares que comandam e para a população que servem.

A escolha do tema do presente trabalho prendeu-se com vários fatores. Em primeiro lugar, o facto de não existir nenhum estudo realizado no âmbito desta temática, para além da avaliação realizada pelos alunos finalistas¹, contribuiu de sobremaneira para a iniciativa de o realizar. Por outro lado, o facto de se poder dar a conhecer se, no terreno e, nas principais áreas de formação dos Oficiais, estes sentem alguma lacuna ou, se pelo contrário, sentem que a formação que receberam os preparou de forma correta para a realidade com que o Oficial Subalterno das Armas lida no seu quotidiano. Tal conclusão será uma mais-valia futura para a formação dos Oficiais.

¹ Anualmente todos os alunos da Academia Militar avaliam, individualmente, cada Unidade Curricular que frequentaram.

1.4. Questões da Investigação

Enquadrando-se no tema do trabalho e, tendo em vista conhecer qual a opinião dos Oficiais Subalternos das Armas a desempenhar funções destinadas ao seu posto, a pergunta de partida à qual se procura dar resposta é: “Qual a perspetiva dos Oficiais Subalternos sobre o enquadramento da sua formação de base e a realidade profissional com que se deparam?”

As perguntas derivadas, de modo a especificar o problema geral, são:

- P1: Consideram ter sido corretamente preparados em todas as vertentes da formação?
- P2: Consideram que a formação no âmbito das Ciências Jurídicas os prepara corretamente?
- P3: Consideram que a formação no âmbito da liderança é a correta?
- P4: Consideram que a formação no âmbito da liderança os prepara para o exercício do comando?
- P5: Consideram que a AM e o TPO complementam-se corretamente?
- P6: Consideram que o TPO foi a fase que mais diretamente os preparou para a realidade profissional?

1.5. Objetivos Geral e Específicos

O principal objetivo da presente investigação é conhecer a perspetiva que os Alferes e Tenentes de Infantaria e Cavalaria da GNR, a desempenhar funções correspondentes ao seu posto, têm em relação ao enquadramento da sua formação de base e a realidade profissional com que lidam. Neste sentido, procura-se saber como consideram ter sido a sua formação nos aspetos que se atentou como sendo os mais importantes.

Com o objetivo central anteriormente referido têm-se, como objetivos específicos saber se:

- Consideram ter tido uma correta formação nas vertentes científica, técnica e militar;
- Em particular no âmbito das Ciências Jurídicas consideram ter sido corretamente formados;
- No âmbito da liderança consideram ter sido corretamente formados;

- A formação recebida no âmbito da liderança os preparou para o exercício do comando;
- Na sua perspetiva a AM e o TPO complementam-se corretamente;
- Qual a fase que mais diretamente os preparou para a realidade profissional enquanto Oficial Subalterno.

1.6. Hipóteses da Investigação

As hipóteses concebidas, enquanto possíveis respostas às perguntas levantadas, e a serem testadas com a realização do trabalho que cobrem “os diversos aspectos do problema” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 139) são:

H1: Foram corretamente preparados em todas as vertentes da formação;

H2: Foram corretamente preparados quanto às Ciências Jurídicas;

H3: A formação no âmbito da liderança é a correta;

H4: Foram corretamente preparados para o exercício do comando;

H5: A AM e o TPO complementam-se corretamente;

H6: O TPO é a fase que mais directamente os prepara para a realidade profissional.

1.7. Metodologia da Investigação

A redação deste trabalho foi efetuada segundo as normas e procedimentos da Academia Militar para os Trabalhos de Investigação Aplicada (2011), sendo que nos casos em que estas são omissas, se recorreu a vários livros de metodologia de forma complementar.

A presente investigação baseia-se no método hipotético-dedutivo ao procurar, com a amostra utilizada, responder às questões levantadas e confirmar as hipóteses inferidas e utilizou o método inquisitivo no trabalho de campo quanto à aplicação do questionário.

Com a investigação em ciências sociais deseja-se conhecer a realidade e sair do que é considerado como senso comum. Realizar uma rutura com os preconceitos já estabelecidos e investigar a realidade social e os seus factos de forma crítica, sabendo ultrapassar os pressupostos ideológicos (Silva *in* Silva e Pinto, 2001). Com a rutura nesta investigação pretendeu-se obter uma postura crítica, no sentido positivo do termo, de forma a conseguir, efetivamente, definir um quadro teórico e prático que apresentasse de forma

direta e objetiva o enquadramento da formação e as opiniões dos Oficiais Subalternos da GNR sobre a mesma.

O processo de investigação científica é composto por várias fases que aqui se seguiram de forma ponderada. O presente trabalho, umas vezes de forma deliberada outras de forma natural e intuitiva, seguiu igualmente um processo metodológico composto pelas referidas fases que se decompõem, por sua vez, em etapas. Vários autores como Fortin (2009), Quivy e Campenhoudt (2008) e Marconi e Lakatos (2007) definem igualmente algumas fases ou atos, com várias etapas, no processo de investigação, similares à que aqui se apresenta. Tendo como referência a Prof.^a Manuela Sarmento (2008, p. 9), esta define três fases para o processo de investigação, conforme se pode observar na figura n.º 1, cada uma igualmente com várias etapas. No presente trabalho, a fase exploratória revelou-se fundamental para a orientação a dar ao mesmo. Aí se definiu o primordial, isto é, saber o que investigar, com que objetivo e como fazê-lo tendo sido deveras importantes as entrevistas exploratórias realizadas, de forma informal, junto de vários Oficiais. A constante reflexão e aperfeiçoamento que o desenrolar do trabalho acarreta trouxe, naturalmente, algumas alterações ou acrescentos ao inicialmente estipulado, tendo em consideração que o processo não é estanque mas sempre suscetível de melhorias.

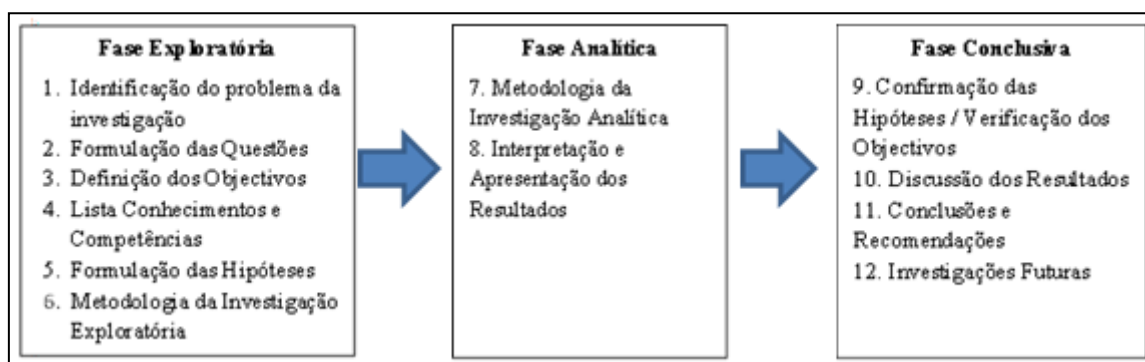


Figura n.º 1 – Etapas do Processo de Investigação

Fonte: Sarmento (2008, p. 9)

1.8. Enunciado da Estrutura do Trabalho

O presente trabalho de investigação aplicada encontra-se dividido em sete capítulos. Este primeiro capítulo, que agora se conclui, apresenta o trabalho na sua

globalidade, desde os objetivos que se pretende com o mesmo até à metodologia utilizada na sua execução. Os três capítulos seguintes são fundamentalmente teóricos sendo enquadramentos da instituição e da temática a ser abordada. Numa primeira fase, com o capítulo “Idiossincrasia Institucional” pretende-se focar as particularidades das forças *gendármicas*, que se alargam e envolvem, consequentemente, aos seus militares, terminando o capítulo com a abordagem particular do caso português – a GNR. Estas particularidades, que definem este tipo de forças, vão consequentemente influenciar a formação dos militares *gendármicos*. O terceiro capítulo - “Formação nas Organizações” - explica a importância da formação numa organização e o processo de formação tipicamente seguido, terminando o capítulo com uma abordagem específica à formação na GNR. O quarto capítulo, e último nesta abordagem teórica, aborda especificamente o percurso da formação de base dos Oficiais da GNR e a sua contextualização, uma vez que esta não se enquadra na formação interna que a GNR proporciona.

Após realizada a abordagem teórica contextualizadora, entra-se no cerne do trabalho que é a vertente prática do mesmo. Esta procura responder às questões levantadas e, dessa forma, ir ao encontro dos objetivos propostos. Assim sendo no capítulo cinco – “Trabalho de Campo” – explica-se o percurso metodológico seguido desde a criação até à implementação dos questionários. Neste seguimento, no capítulo seis apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos através da análise das respostas fornecidas pelos Oficiais Subalternos que responderam ao questionário. O trabalho termina com as “Conclusões e Recomendações” onde se responde às questões levantadas e às hipóteses equacionadas.

No final do trabalho encontram-se ainda as referências utilizadas, bem como outra informação complementar ao trabalho nos “Apêndices” e Anexos”.

Capítulo 2

Idiossincrasia Institucional

2.1. Introdução

Por a Guarda Nacional Republicana possuir características particulares que fazem de si um corpo especial de tropas, o presente capítulo tem por finalidade contextualizar a instituição e os seus militares que são os visados no presente trabalho.

Deste modo, o capítulo começa com uma abordagem às forças e ao militar *gendármico* de uma forma geral seguindo-se, após isso, o enquadramento particular da GNR e seus militares no contexto português.

2.2. Forças Gendármicas

Estes corpos especiais de tropas, como o próprio nome indica, têm a sua origem em França. A *Gendarmerie* francesa é considerada uma referência e, em consequência, serviu como modelo para os vários países que adotaram este tipo de forças para a segurança das suas populações, sendo que “a sua matriz histórica reside na revolução francesa” (Alves, 2011, p. 84). A palavra francesa *gendarmerie* é utilizada internacionalmente não só quando se quer fazer referência ao corpo militar francês mas também a qualquer corpo com as particularidades típicas deste tipo de forças.

Possuem características que as diferenciam tanto das Forças Armadas como das polícias civis sendo, por isso, consideradas como uma “terceira força”. Conforme refere Nunes (2004), as características das forças de polícia com estatuto militar garantem acrescidas capacidades de resposta às exigências da função policial, bem como uma mais-valia nas missões no âmbito da gestão de crises. A natureza e possibilidade de intervenção no plano militar é a principal destrição entre estes corpos militares e uma polícia civil segundo Branco e Oliveira (2006) e a sua polivalência a verdadeira vantagem, advindo daí o facto de serem conhecidas como “terceira força” ou “força de charneira” (pág. 110).

Ainda segundo os mesmos autores, as novas missões, consequência dos novos desafios existentes, como o terrorismo e as operações de apoio à paz, relevam o papel das forças *gendarmes*. Disso mesmo são exemplo a criação da EUROGENDFOR e a missão realizada pela GNR no Iraque em 2004.

O ora referido pode-se resumir em características essenciais que estas forças possuem tais como a natureza militar, o facto de exercerem predominantemente a função policial, serem forças versáteis e polivalentes, cultivarem os valores e princípios militares e possuírem uma organização e doutrina similar às Forças Armadas (Branco, 2010). Todas estas características estão enraizadas nestas instituições e, conforme refere um antigo Comandante da *Jandarma Turca*, “a *Gendarmerie* é uma cultura por si própria”² (Yalman, 2001, p. 71).

Atualmente são vários os países na Europa, América, Ásia e África que possuem este tipo de força.

2.3. Militar *Gendármico*

Se estes corpos especiais de tropas que são as *Gendarmeries* possuem particularidades que os diferenciam das demais forças, naturalmente, os militares que as integram também têm, por inerência, singularidades que os distinguem dos demais militares das Forças Armadas e dos agentes das Forças de Segurança. Podem-se dividir as características e competências que estes militares devem possuir nas áreas dos valores e dos conhecimentos, tendo obrigatoriamente a sua formação que englobar estes dois vetores de uma forma integral.

Tendo em conta o que é referido por Idalberto Chiavenato (2004) que “fazer parte de uma organização é assimilar a sua cultura” (p. 121), a Instituição Militar caracteriza-se por uma forte cultura organizacional, pela sua história, tradições e valores, que é assimilada pelos seus membros e por si assumida na condição militar. Deste modo, temos por um lado, uma série de valores que, conforme refere Rocha (2009, pág. 31), não são necessariamente “exclusivas dos militares”, mas assumem um especial relevo no exercício da função militar. Alves (2011) resume os “valores do *gendarme*” em “disciplina, legalismo, civismo, disponibilidade, austeridade, coragem e solidariedade” (p. 104).

² A tradução é da responsabilidade do autor.

Por outro lado, tem-se a vertente dos conhecimentos que, necessariamente, os elementos constituintes das forças *gendarmes* devem ter. O variado leque de missões atribuídas a estas forças nos âmbitos militar e civil, que lhe fornece a já exposta polivalência característica, faz igualmente com que os seus militares sejam multifacetados nas suas tarefas.

De uma forma resumida, Guerreiro (2004) sintetizou aquilo que o militar da GNR deve possuir, em termos de valores e conhecimentos, podendo isto ser alargado aos militares *gendarmes* em geral:

- “ - Treino de base militar e policial;
- Sentido de disciplina, de disponibilidade e de entrega até ao mais alto grau;
- Integrados numa estrutura militar;
- Conhecedor da legislação penal e processual penal.” (p. 184)

2.4. Guarda Nacional Republicana

Historicamente é consensual, segundo Alves (2008), que a origem da, atualmente designada, Guarda Nacional Republicana remonta aos “Quadrilheiros” no século XIV. Num plano não tão remoto, e mais concreto em termos documentais, encontramos os antecedentes diretos da GNR que começam em 1801 com a criação da “Guarda Real da Polícia”. Sucedeu-lhe a “Guarda Municipal” em 1834 e, com a chegada do regime republicano, surgiu a “Guarda Nacional”, em 12 de outubro de 1910. Teve a duração de apenas um ano até à sua reorganização tendo em vista preparar caminho para a sua sucessora, a Guarda Nacional Republicana. Desta forma, em 3 de maio de 1911, é criada a GNR. Com a identidade que ainda hoje lhe é conhecida, sofreu, naturalmente, mudanças organizacionais e estruturais durante o seu mais de um século de existência, mantendo as características que a tornam uma Força *Gendarme* com destaque para a “organização militar, a dupla dependência governamental e a sujeição dos seus efetivos à justiça e disciplina militares” (Branco, 2010, pág. 184).

Na figura n.º 2 observa-se que a identidade da GNR enquanto “Corpo Especial de Tropas” lhe reserva um lugar particular no espectro das Forças Militares e das Forças e Serviços de Segurança. Ao situar-se numa posição intermédia, de “charneira”, entre as forças referidas, a natureza militar orgânica e as funções policiais desempenhadas colocam a GNR como uma “Força Militar de Segurança” (Branco, 2010, p. 241).



Figura n.º 2 – Sistema de Forças Português

Fonte: Adaptado de GNR (2011)

A dupla dependência ministerial reflete aquilo que é a capacidade da GNR de se adaptar a diferentes situações, cobrindo todo um leque de missões nos vários panoramas de crise, que separam a paz total da guerra declarada, desde a fase de imposição até à de manutenção da paz em complementaridade com as Forças Armadas (GNR, 2007).

As missões atribuídas à GNR desenvolvem-se em diversas e variadas áreas previstas no art.º 6º, n.º 1 do Despacho n.º 10393/2010, de 22 de Junho que aprovou o Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana, e consistem nas áreas policial, de segurança e ordem pública, fiscalização e regulação da circulação rodoviária, fiscalização no âmbito fiscal e aduaneiro, controlo costeiro, investigação criminal no âmbito tributário, fiscal e aduaneiro, proteção da natureza e do ambiente, proteção e socorro, honorífica e de representação e militar.

2.5. Síntese

As instituições *gendarmicas*, pelas suas características são consideradas como uma “terceira força” situando-se entre as Polícias Civis e as Forças Armadas, não substituindo mas complementando a ação de ambas. Consequentemente, os militares da GNR, enquanto integrantes deste corpo especial de tropas, necessitam de possuir competências que englobem os campos policial e militar sendo, por isso, multifacetados o que acarreta uma formação de âmbito mais alargado.

Com o presente capítulo levanta-se a muito discutida problemática da dualidade policial. Esta tem sido movimentada por parte de alguns setores da sociedade, em particular alguns movimentos sindicalistas e partidários, defensores da fusão das principais polícias (GNR e PSP) e a criação de uma “Polícia Nacional” (Alves, 2011). Por outro lado,

verifica-se que o sistema dualista se encontra enraizado em Portugal, sendo uma opção política assumida e adequada à realidade social existente, conforme têm defendido autores como Alves A. e Branco C. que escrevem sobre a temática.

Capítulo 3

Formação nas Organizações

3.1. Introdução

A formação é algo essencial em qualquer organização que valorize os seus recursos humanos, seja no mundo empresarial ou militar. Com o presente capítulo pretende-se elucidar acerca da importância da formação, bem como do processo de formação que, de um modo geral, uma organização deve ter em conta.

Particulariza-se ainda, numa terceira fase, a formação na GNR, isto é, como ela é entendida, o processo de planeamento e como se articula a formação que a instituição proporciona.

3.2. Importância da Formação

A formação tem, hoje em dia e desde há uns anos a esta parte, reconhecidamente, um papel preponderante em qualquer organização, seja ela pública ou privada, militar ou civil. A eficácia de uma organização está diretamente relacionada com a formação pois esta possibilita o desenvolvimento dos seus recursos humanos (Camara, Guerra e Rodrigues, 2001). Este desenvolvimento irá potenciar novas capacidades nesses recursos, fornecer novas competências ou desenvolver as já existentes aumentando, consequentemente, a competitividade que é a chave do sucesso num mundo globalizado.

A importância da formação é algo percecionado, como referido, há vários anos na cultura das organizações e, conforme refere Pires (1993), não deve ser um fim em si mesma mas um meio para esse fim. A formação deve ser orientada pela estratégia da empresa/organização em que se encontra inserida de forma a corresponder às suas necessidades e objetivos. O que deve ser primordial e destacado quando se fala em formação neste contexto é que esta seja entendida como um investimento que num futuro

mais ou menos longo, dependendo dos objetivos organizacionais, irá gerar resultados para a organização.

Uma boa definição de objetivos da organização, uma clara definição das funções e avaliação das necessidades irá permitir realizar planos de formação para colmatar possíveis falhas e cobrir todo o espectro da organização. Assim sendo, uma correta política de formação contribui para a realização dos objetivos estratégicos da empresa/organização (Peretti, 2004).

Novas ameaças, novos pressupostos, a mudança na sociedade e nos fatores envolventes ao meio social em que nos encontramos integrados faz com que a formação seja um pilar de sustentação das organizações, para não serem ultrapassadas num mundo competitivo e para conseguirem dar uma resposta eficiente e adequada às necessidades de si esperadas.

3.3. Processo de Formação

Para se poder efetuar uma correta e adequada formação há que ter em conta alguns fatores. Todo o processo de formação, desde o seu início até ao seu fim, tem uma sequência lógica de etapas que se devem seguir para que o objetivo final seja concretizado e a formação seja um investimento e não um custo para a organização (Camara et al., 2001, p. 424).

Seguindo os passos de Camara et al. (2001, pág. 424), em primeiro lugar, deve-se realizar um levantamento das necessidades de formação, verificar onde existem lacunas e procurar sistematizá-las para que sejam suprimidas. Após este primeiro passo, de saber o que se tem de colmatar, segue-se um outro onde o importante é conceber-se a ação de formação em si e os métodos a utilizar, isto é, como se vai dar a formação. O terceiro passo é a ação de formação em si, onde se pretende introduzir mudanças, fornecendo competências em determinada área aos recursos humanos selecionados.

Nesta fase a formação já foi ministrada e, portanto, existe a necessidade de verificar se os objetivos foram cumpridos através de uma pré-avaliação. Neste seguimento, o acompanhamento do desempenho dos formandos é outro ponto que, por um lado, auxilia a perceção do cumprimento dos objetivos da formação e, por outro lado, facilita a interiorização do aprendido. Após todo este processo, a avaliação será uma última etapa de

certificação do sucesso ou insucesso da formação tendo em conta os objetivos inicialmente delineados (Camara et al., 2001).

3.4. Formação na Guarda Nacional Republicana

A GNR encara a formação, segundo as Bases Gerais da Formação da GNR (2008a), como um recurso estratégico para cumprir os objetivos institucionais, ou seja, não como um fim em si mesma. Neste sentido, e segundo a mesma publicação, que transcreve o previsto no Estatuto dos Militares da GNR (EMGNR), a formação na Guarda é entendida como o “conjunto de actividades educacionais, pedagógicas, formativas e doutrinárias que visam a aquisição e promoção de conhecimentos, de competências técnico-profissionais, atitudes e formas de comportamento exigidos para as funções próprias do militar nas mais diversas áreas de actuação” (p. 1-1).

Anualmente é elaborado um Plano Anual de Formação (PAF) que “integra os instrumentos de planeamento da Guarda Nacional Republicana e articula-se com o respectivo Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e Plano de Actividades, contemplando todas as actividades que se reportam ao planeamento da Formação Interna e Externa” (GNR, 2012, p. 6) referentes ao ano civil em curso. Conforme se pode vislumbrar pela figura n.º 3, a formação prevista no plano anual segue uma metodologia própria, semelhante à explicada anteriormente para as organizações em geral, em que cada interveniente tem um papel específico dentro do modelo de formação. Tendo em conta as necessidades de formação levantadas pelas Unidades e pelos Órgãos Superiores da Guarda, estas são apresentadas ao Comando de Doutrina e Formação (CDF) que estuda e propõe a realização de determinada formação já existente ou criam uma nova, levando ao levantamento de perfis de formação. Após isto, a formação deve ser aprovada pelo General Comandante Geral da GNR e inscrita no PAF sendo levada a cabo pelo CDF. No caso de ser uma formação interna, a entidade formadora será a Escola da Guarda ou, sendo uma formação externa, irão ser outras Unidades ou estabelecimentos a ministrar (GNR, 2008a).

Prevista no EMGNR e contemplada no PAF (2012), a formação na GNR articula-se em cursos, tirocínios e estágios, instrução complementar, treino e reciclagem.

Os cursos dividem-se em cursos de formação inicial, que se destinam a assegurar a preparação do militar com conhecimentos para ingresso na Guarda ou para exercício de funções de categoria superior, cursos de promoção que são condições essenciais para o militar desempenhar cargos de maior responsabilidade e cursos de especialização ou

qualificação de forma a habilitar o militar para exercer funções onde são necessários conhecimentos especiais. Os tirocínios e estágios destinam-se, essencialmente, a complementar a formação obtida tendo uma duração variável, a instrução complementar visa a instrução essencialmente prática, para exercer funções específicas, o treino é toda a formação que visa manter ou aumentar os níveis de proficiência e, a reciclagem, tem como finalidade o aperfeiçoamento e melhoria de competências já existentes (GNR, 2012, pág. 11).

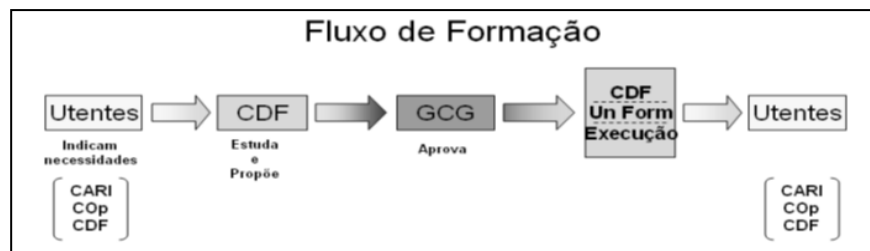


Figura n.º 3 – Fluxo de Formação da GNR

Fonte: Bases Gerais da Formação da GNR (2008, p, 2-7)

3.5. Síntese

A eficácia de uma organização depende, em larga medida, dos recursos humanos que possui. Nesse sentido a estratégia organizacional deve trilhar os caminhos da formação para que esta sirva os fins últimos da organização. A formação, para ser corretamente ministrada e se constituir como uma mais-valia, deve seguir certos passos desde a verificação das necessidades até à avaliação da formação, sendo isso que está previsto no planeamento da formação que a GNR, anualmente, efetua.

Este processo não se encontra diretamente enquadrado na formação de base dos Oficiais visto estes serem formados durante quatro dos cinco anos na Academia Militar e a GNR apenas ministrar o último ano do curso. No entanto, deve-se fazer uma ligação entre aquilo que é o diagnóstico das necessidades no terreno pelas Unidades e Órgãos Superiores e a formação que se ministra, para que se prepare convenientemente os formandos, futuros Oficiais, para o correto desempenho das suas funções.

Capítulo 4

Formação de Base dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana

4.1. Introdução

Após se perceber as especificidades da GNR e dos seus militares e se contextualizar a formação, enquanto fator de relevo numa organização, em particular na instituição militar, pretende-se com o presente capítulo explicar a formação do Oficial da Guarda, o que foi e, essencialmente, o que é.

A abordagem histórica abre o presente capítulo sendo, após isso, contextualizados os Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM) no âmbito do ensino superior, pois é esta a realidade atual da formação de base dos Oficiais. Termina-se com a abordagem ao panorama atual da formação e às exigências e competências diretamente ligadas às funções a serem desempenhadas pelos Oficiais Subalternos.

4.2. Evolução e Enquadramento Legal

O recrutamento e formação de base dos Oficiais da GNR podem ser divididos em três fases distintas. Uma primeira fase que vai desde 1911, ano da criação da GNR, até 1983 em que os Oficiais da GNR eram provenientes do Exército, com formação na Academia Militar, isto é, Oficiais do quadro permanente, ou então Oficiais Milicianos. A formação de base de ambos era distinta e não possuíam nenhuma formação específica ou direcionada para as funções que vinham desempenhar na GNR (Branco, 2010).

A segunda fase abrangeu o período entre 1984 e 1991 e caracteriza-se pela criação de um quadro permanente de Oficiais da GNR. A aprovação do Decreto-Lei (DL) n.º 465/83, de 31 de julho (EMGNR) levou a que os seus Oficiais passassem a frequentar parte da formação dentro da instituição o que, segundo Esteves (2006), revelou uma preocupação com a profissionalização do seu quadro de Oficiais que já existia nas suas

congêneres europeias. Ainda segundo o mesmo autor, durante este período realizaram-se nove cursos, sendo que podiam concorrer Oficiais Milicianos dos três ramos das FA e sargentos da GNR que cumprissem os requisitos previstos nos artigos 33º e 35º do EMGNR de então, que eram possuir o 12º ano de escolaridade ou equivalente e ter idade inferior a 27 anos para Oficiais e 31 anos para sargentos. Segundo o art. 11º do Estatuto do Oficial da GNR entravam para o quadro permanente após a frequência de um curso de formação de dois anos, sendo um deles frequentado no Centro de Instrução da GNR e outro no Instituto Superior Militar do Exército.

A terceira fase, e que até aos dias de hoje vigora, teve início em 1991, quando a ascensão à carreira de Oficial passou a depender da frequência de um curso de cinco anos na Academia Militar, que conferia o grau de Licenciado em Ciências Militares. Foi mais um passo na profissionalização da carreira de Oficial na GNR que veio “colocar os seus Oficiais em situação de igualdade com os restantes quadros superiores da Administração Pública do Estado e do Exército” (Esteves, 2006, p. 113). Desta forma, o DL n.º 173/91, de 11 de maio, no seu artigo 1º, vem estipular que a AM, Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar, fica habilitada a conferir a Licenciatura em Ciências Militares – Ramo Armas aos Oficiais da GNR.

4.3. Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar

Os estabelecimentos de ensino superior encontram-se enquadrados pela Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro (Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior - RJIES) que estabelece a sua constituição, atribuições, organização, funcionamento e competência dos seus órgãos. Os Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM) encontram-se inseridos, segundo o art.º 3º do Decreto-Lei n.º 27/2010, de 31 de março (Regime Jurídico do Ensino Superior Militar), no sistema de ensino superior público. Por estes estabelecimentos serem detentores de uma realidade e especificidades distintas do seu ensino, possuem um regime jurídico próprio que, adaptado à sua realidade, complementa o RJIES.

Os EESPUM estão contemplados no art. 1º, n.º 1 do DL n.º 27/2010, de 31 de março, nomeadamente a Academia Militar (AM), a Escola Naval (EN) e a Academia da Força Aérea (AFA).

Segundo Borges (2003), a especificidade destes estabelecimentos está, principalmente, no facto de poderem formar cívica e militarmente os seus alunos, mas não é a única. O facto de os alunos serem formados para comandar, serem destinados a uma única “entidade empregadora”, o regime de internato e a cultura dos valores são outros dos aspetos diferenciadores destas instituições em relação aos restantes estabelecimentos universitários civis.

As componentes da formação dos oficiais, previstas no respetivo plano de estudos, são a componente científica e tecnológica, componente de treino físico e adestramento militar e a componente comportamental. No âmbito científico destacam-se disciplinas no ramo das ciências sociais e das ciências exatas, que dotam o futuro Oficial de conhecimentos gerais e o preparam para o permanente acompanhamento do saber. No treino físico e adestramento militar visa-se conferir a preparação indispensável ao desempenho das futuras funções, conferindo desembaraço físico e preparação específica ao nível da formação geral militar. A componente comportamental, sempre presente em todos os momentos, tem como objetivo transmitir valores característicos da instituição militar, respeitando as suas tradições e a história do país. Estes valores funcionam, igualmente, como fator socializador dentro destes estabelecimentos de ensino (Bravo *in* Bravo, Vaz e Santos, 2012, p.74).

4.4. Panorama Atual da Formação

O art. 57º, n.º 2, a) do EMGNR refere que para ingressar na carreira de Oficial existem duas vias. A primeira é a conclusão dos cursos da AM e, a segunda, a conclusão de um curso especial de formação de Oficiais da GNR, ministrado na Escola da Guarda. Este último, segundo o mesmo artigo, deve ser definido em diploma próprio o que, até ao momento, ainda não se verificou sendo que, só através da frequência da AM, se ascende à carreira de Oficial.

Neste sentido, para concorrer à AM existe um processo de seleção estipulado e que é constituído por uma prova documental, diferente consoante sejam candidatos civis ou militares, e um conjunto de pré-requisitos constituídos por uma inspeção médica, uma avaliação psicológica, uma prova de aptidão física e uma prova de aptidão militar.

Os cursos da GNR que a AM ministra são Ciências Militares, Administração, Engenharias, Medicina e Farmácia (AM, 2012). Visto o objeto deste trabalho ser a

formação dos Oficiais das Armas (Ciências Militares na especialidade Segurança) é sobre esse curso específico que nos iremos focar. A única diferença existente entre Infantaria e Cavalaria, no Curso de Ciências Militares, é o facto de durante o quarto ano da AM e durante o TPO os alunos de Cavalaria possuírem aulas de equitação suplementares.

Desde a sua criação, os cursos na AM já foram alvo de quatro alterações curriculares onde foram várias as alterações que se efetuaram com destaque para o crescente predomínio das Ciências Sociais sobre as Ciências Exatas³. A última delas ocorreu em 2008, em consequência da adoção do Processo de Bolonha, e passou a conferir o grau de Mestre em Ciências Militares (Branco, 2010, pág. 314). O Despacho n.º 3840/2010, que publica as atuais estruturas curriculares e os planos de estudos dos cursos de Armas e Administração da AM, refere que os mesmos têm em conta a formação integral dos alunos nas componentes de formação características dos EESPUM, referidas anteriormente, tendo como fim os objetivos de cada curso, isto é, preparar os alunos para as funções a desempenhar enquanto Oficiais.

O curso encontra-se dividido em duas partes. A primeira, com a duração de quatro anos, é frequentada na AM em regime de internato e assenta, essencialmente, numa forte componente teórica, onde são ministradas as mais variadas disciplinas com especial incidência na área das Ciências Jurídicas. A segunda parte, designada de Tirocínio para Oficial (TPO), coincide com o último ano do curso, e é frequentada numa primeira instância na Escola da Guarda e, posteriormente, complementada com estágios em várias Unidades da GNR onde a componente prática é realçada e se conhece a realidade quotidiana da atividade operacional. O TPO termina com a elaboração e apresentação pública de um trabalho de final de curso que é o último passo para a entrada no quadro permanente de Oficiais da GNR, com a consequente obtenção do grau de Mestre.

4.5. Exigências e Competências

No respeitante aos Oficiais Subalternos da GNR não existe nenhum trabalho ou investigação levada a efeito, ao contrário do que já foi realizado para outros postos e funções, em particular para Comandante (CMDT) de Destacamento, de forma a compreender e sistematizar um perfil profissional global do Oficial Subalterno. Tendo em

³ Ver Anexo A.

consideração este facto procurou-se, ainda assim, adaptar e sistematizar, através dos estudos já realizados para outros postos e funções (CMDT de Destacamento) e para outro tipo de Oficial (Oficial do Exército), as exigências e competências previsivelmente mais solicitadas no quotidiano de um Oficial Subalterno da GNR. As Forças de Segurança não têm definido um quadro teórico de competências nem para as funções a desempenhar, nem global para o posto de Oficial Subalterno (Alferes e Tenente na GNR e Subcomissário na PSP), ao contrário, por exemplo, do que o Exército já realizou. Um aspeto importante a ter em consideração, e que serviu de base para a extrapolação que se fez dos perfis já existentes, é que vários dos pontos são comuns a vários postos e, estando a falar de Oficiais, uma das competências é fulcral seja onde for ou em que posto for: liderança.

As exigências, e entendendo pelas mesmas aquilo que será necessário aos Oficiais Subalternos conhecer para desempenhar a sua função corretamente, têm em consideração o que os consultores da SDO (2004 e 2010) identificaram no estudo já realizado, onde se salientam os conhecimentos técnicos que terão de possuir, em particular no âmbito legal, nomeadamente: Código Penal, Código Processual Penal, Código de Procedimento Administrativo, Código da Estrada e seus regulamentos, Regulamentos Municipais e outro tipo de legislação avulsa. Será necessário, igualmente, e ainda em termos técnicos, conhecimentos de informática, sistemas de comunicações e técnica de tiro. Existirão ainda exigências ao nível psicológico como raciocínio lógico, fluência verbal, resistência ao stress, capacidade de memória e inteligência geral, bem como manter uma condição física estável.

Tudo o que se referiu, em alguns pontos, é, como já foi mencionado, transversal a vários postos. Constitui-se igualmente como padrão pois, consoante as funções, estas possuirão sempre particularidades específicas podendo-se afirmar que, de uma forma geral, é isto que todos terão de saber.

Numa outra vertente, e entrando no campo das competências, entendem-se as mesmas “como a capacidade pessoal de mobilizar, articular e colocar em ação valores, habilidades, atitudes e conhecimentos” (Andrade da Silva et al., 2006, p. 12). Tendo por base, novamente, os estudos já efetuados e anteriormente referidos, propõe-se sistematizar algumas das competências previsivelmente necessárias às funções de Oficial Subalterno. Das competências necessárias a um Oficial, sem dúvida que as do âmbito da liderança se salientam, independentemente do posto. Aliás, conforme refere Branco (comunicação pessoal, 14 de maio de 2012), “se há algo que a formação na Academia Militar, culminada com o TPO, tem de fazer é formar líderes, porque se não o fizer está-se a falhar na

principal missão”. Portanto, é indiscutível que as competências de liderança como a comunicação, coordenação, trabalho de equipa, a interação com os outros e o controlo de processos e situações são fundamentais e têm necessariamente de ser transmitidas durante a formação.

Outro tipo de competências que se revelam importantes são as competências cognitivas. Estas, no estudo realizado pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército em 2006, são comuns tanto a todas as Armas bem como a Subalternos e Capitães e, no estudo da SDO consultores (2004), no âmbito da GNR, também são evidenciadas. Este tipo de competência manifesta-se no pensamento crítico, inovação, resolução de problemas e na análise de dados e informação.

A flexibilidade, o planeamento e organização e a aptidão física são igualmente considerados importantes para o correto desempenho das suas missões.

4.6. Síntese

A formação de base dos Oficiais da GNR passou por várias fases ao longo do último século. Atualmente é ministrada na Academia Militar - EESPUM, e obtém-se, no final da mesma, o grau de Mestre. O Oficial é formado durante cinco anos em várias vertentes, preparando-o não apenas para as funções que irá exercer mas, acima de tudo, para o permanente acompanhamento do saber ao longo da carreira.

As exigências e competências que são necessárias ao Oficial no início de carreira são várias e multifacetadas. Saber se a sua preparação para as enfrentar é a correta torna-se importante e a existência de um perfil de competências seria uma mais-valia na sistematização das suas necessidades face à realidade atual.

Capítulo 5

Trabalho de Campo

5.1. Introdução

Com a realização dos capítulos anteriores, eminentemente teóricos, contextualizou-se o trabalho de campo que constitui a segunda parte do trabalho e é a essência da presente investigação. Com esta segunda fase do trabalho procura-se obter diretamente respostas às questões que se levantaram no início da investigação e, conseqüentemente, ir ao encontro dos objetivos propostos. Com este intento, efetuou-se um inquérito por questionário que procurou obter informação sobre uma dada população com características definidas (Marconi e Lakatos, 2007).

5.2. Método de Investigação

Após, nos capítulos anteriores, se ter utilizado a análise documental de livros, revistas e legislação, nesta segunda parte recorreu-se ao método inquisitivo (Sarmiento, 2008). Este último, segundo Marconi e Lakatos (2007), consiste numa observação direta extensiva que se baseou no interrogatório escrito, através de um inquérito por questionário aplicado aos Oficiais Subalternos da GNR.

Recorreu-se a este método de investigação por se procurar conhecer a opinião de todos os Oficiais Subalternos das Armas sobre o objeto que se está a investigar – a sua formação - e os mesmos encontrarem-se dispersos de norte a sul do país, tornando-se possível, desta forma, englobar todos no estudo efetuado. Por outro lado, o tipo de informação que se investigou é de natureza geral e não procurou conhecer a opinião sobre a formação de um modo específico e detalhado mas sim de uma forma global e nos pontos considerados relevantes pela pesquisa efetuada até à implementação dos questionários e, consubstanciada na primeira parte do trabalho de investigação aplicada.

5.3. Questionários

O questionário, enquanto método de recolha de dados, permitiu abranger de uma forma rápida e ampla todos os Oficiais que se enquadram no estudo que, pelo seu número e dispersão territorial, e tendo em conta os objetivos definidos, não teria sido possível através de um outro método. Após envio do convite para preenchimento do questionário, através do correio eletrónico institucional da GNR, o mesmo esteve disponível durante 10 dias (22 de junho a 3 de julho de 2012) para preenchimento⁴.

5.3.1. Processo de Elaboração do Questionário

A elaboração de um inquérito por questionário é um processo longo e complexo que, da mesma forma que um trabalho de investigação em si, também deve possuir uma metodologia própria em que certos passos devem ser seguidos para que os dados que se venham a recolher sejam fidedignos, por um lado, e respondam aos objetivos do trabalho, por outro⁵.

No respeitante à metodologia de elaboração do questionário existiram alguns passos que se revelaram de enorme importância no presente trabalho. Em primeiro lugar, o questionário foi elaborado tendo em consideração, naturalmente, os objetivos definidos no início da investigação. Foi a partir daí que se elaborou aquilo que se quis perguntar e saber da opinião dos Oficiais Subalternos. Visto o questionário ter sido construído de raiz, o facto de ir sendo revisto e acompanhado, de forma contínua, por especialistas, tanto em metodologia como na temática em causa, nomeadamente Oficiais Superiores, um Capitão, Oficiais Subalternos e uma professora civil de forma a eliminar possíveis lacunas e a certificar que a informação a ser recolhida seria a necessária, contribuiu de forma relevante para a coerência e validação do questionário. Da mesma forma, após a conclusão deste passo, foram efetuados pré-testes junto de Oficiais Subalternos do Comando Territorial de Lisboa que se revelaram de extrema importância na reavaliação da escala a utilizar na medição de opinião. Esta, em vez dos cinco *itens* previstos na escala de *Lickert* que se queria utilizar, foi alterada para quatro possibilidades de escolha visto todos os alvos do

⁴ Ver Apêndice B.

⁵ Ver Apêndice B.4.

pré-teste terem sido unânimes na crítica e ter levado à reformulação da escala após ponderada a crítica realizada.

5.3.2. Conteúdo do Questionário

O questionário elaborado e aplicado aos Oficiais Subalternos divide-se em três partes principais. Uma primeira onde se caracteriza o Oficial que responde ao questionário, permitindo conhecer de forma concreta a amostra. A segunda parte procura conhecer a opinião, de forma parcelar e genérica, em três aspetos considerados relevantes no contexto e modelo de formação existente. Esses três aspetos são: a formação científica, técnica e militar, a liderança e as fases da formação. Com a formação científica, técnica e militar foca-se cada uma das vertentes características do ensino nos EESPUM. A liderança, que se inclui nas vertentes referidas, adquire importância relevante na pesquisa tendo em conta a relevância a que à mesma se dá na formação dos Oficiais e corroborada pela pesquisa efetuada na primeira parte do trabalho. As fases da formação foram igualmente incluídas pois relacionam-se com a forma em que se encontra dividido o curso e marcam uma distinção, também ela importante, na formação de base dos Oficiais. A terceira e última parte do inquérito por questionário consiste em duas questões, uma aberta e outra fechada. Após analisados os pontos considerados mais importantes, a questão fechada, nesta terceira parte, procura conhecer a opinião dos Oficiais Subalternos, de forma global, acerca dos cinco anos da sua formação, tendo em consideração a realidade profissional que enfrentam no exercício das suas funções. A questão aberta tem por objetivo dar oportunidade de poder ser fornecida a opinião pessoal daquilo que se considera mais e menos importante na formação.

O conteúdo do questionário foi construído com o objetivo de responder às questões da investigação levantadas inicialmente⁶.

⁶ Ver Apêndice B.5.

5.3.3. Definição da Amostra

Tendo como finalidade delimitar concretamente os alvos da investigação foram escolhidos alguns critérios para delimitar a amostragem e, ao mesmo tempo, fazer com que o estudo fosse o mais fidedigno possível. Assim sendo, os inquiridos no questionário do presente trabalho de investigação aplicada são:

- Alfes e Tenentes;
- Infantaria e Cavalaria;
- Desempenham funções destinadas a Oficiais Subalternos;
- Não frequentaram nenhum curso que os habilite a desempenhar as suas funções (para além da sua formação de base).

Deste modo, de um universo de 182 Oficiais Subalternos existentes na GNR, são 78 os que cumprem estes requisitos e a quem foram enviados os questionários. Dos questionários enviados foram respondidos 55 sendo que, destes, 52 foram validados, correspondendo a uma taxa de respostas válidas de 67%, que de acordo com Marconi e Lakatos (2007) e Fortin (2009) considera-se positivo, pois a taxa de respostas em inquéritos enviados tende a rondar apenas os 25% - 30%.

Os restantes Oficiais Subalternos não foram incluídos no presente estudo maioritariamente, porque não pertencem aos quadros das armas (ex. Administração e Transmissões), desempenham funções destinados a outros postos (ex. CMDT de Destacamento) ou frequentaram algum curso específico para as funções que atualmente desempenham (ex. CMDT Pelotão na Unidade de Intervenção ou Unidade de Segurança e Honras de Estado).

5.4. Métodos Utilizados

Nesta segunda parte do trabalho, para a aplicação dos questionários, recorreu-se à plataforma *survs*, que permite criar inquéritos por questionário e enviá-los de várias formas. Optou-se por criar uma ligação na *internet* para o questionário e enviar a mesma através do endereço eletrónico da instituição para a caixa de correio eletrónico de cada Oficial Subalterno. No tratamento dos dados foi utilizado o *software* estatístico *SPSS 20.0*

for Windows e, para a realização das figuras, dos quadros e das tabelas, foram utilizados o *Microsoft Office Excel* 2010 e o *Microsoft Office Word* 2010.

5.5. Síntese

Sendo importante a pesquisa documental, que visa enquadrar e fundamentar a vertente prática, o essencial do trabalho encontra-se nas respostas ao questionário efetuado aos Oficiais Subalternos. Todos os passos seguidos na investigação e descritos no presente capítulo revelaram-se de extrema importância para a correta aplicação e consequentes resultados obtidos que, de forma direta, dão resposta às questões do trabalho, confirmam ou refutam as hipóteses da investigação e vão ao encontro dos objetivos propostos.

Capítulo 6

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

6.1. Introdução

O capítulo que se introduz apresenta, primeiramente, o trabalho de campo realizado no respeitante à caracterização dos inquiridos e à apresentação dos resultados das respostas às questões efetuadas no questionário aplicado. Numa segunda fase, com os dados já apresentados, procede-se à análise e discussão destes realizando-se consequentemente a sua interpretação.

6.2. Apresentação dos Resultados

Dos questionários respondidos apresentam-se os 52 que foram considerados válidos para o estudo efetuado. A apresentação tem por critério a sequência com que foi apresentada no questionário bem como o agrupamento das questões que representam as variáveis em estudo.

6.2.1. Caracterização dos Inquiridos

Conforme se pode verificar pela figura n.º 4 mais de metade dos inquiridos tem até 26 anos e apenas 2% se encontra acima dos 30 anos. A figura n.º 5 apresenta o género dos inquiridos onde se pode constatar que 85% é do sexo masculino. Um dos inquiridos não respondeu a esta questão, desconhecendo-se o género do mesmo, o que representa 2% da amostra.

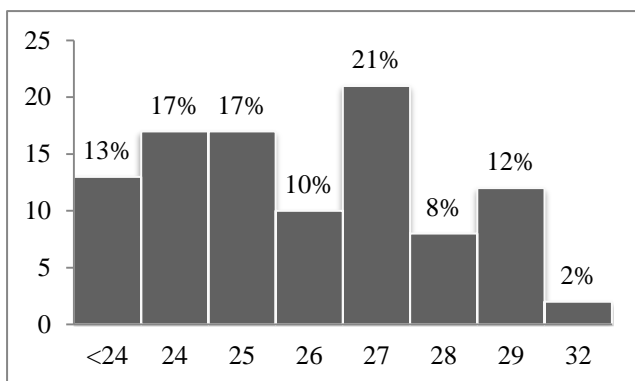


Figura n.º 4 – Distribuição dos inquiridos por idade

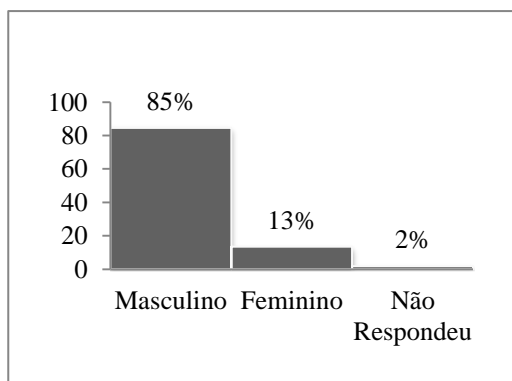


Figura n.º 5 – Distribuição dos inquiridos por género

Maioritariamente, os inquiridos têm o posto de Alferes e são da arma de Infantaria, conforme se visualiza nas figuras n.ºs 6 e 7.

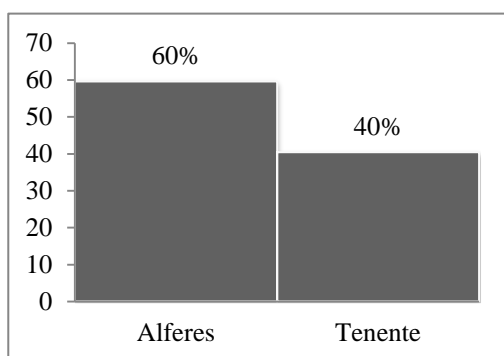


Figura n.º 6 – Distribuição dos inquiridos por posto

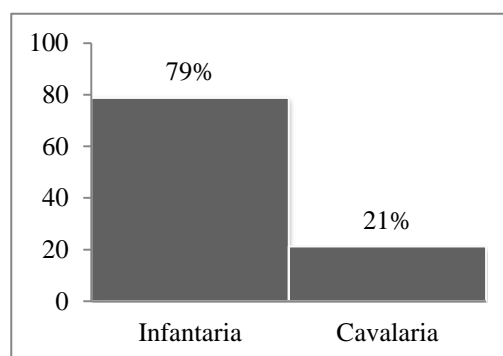


Figura n.º 7 – Distribuição dos inquiridos por arma

Seguidamente, nas figuras n.ºs 8 e 9, apresentam-se as Unidades e as Funções desempenhadas pelos inquiridos. A maior parte tem como função Adjunto de CMDT de Destacamento e presta serviço em 16 Comandos Territoriais. Apenas 2 Comandos Territoriais de Portugal Continental não se encontram representados na amostra. Dois dos inquiridos não responderam desconhecendo-se, desse modo, qual a Função e Unidade de ambos.

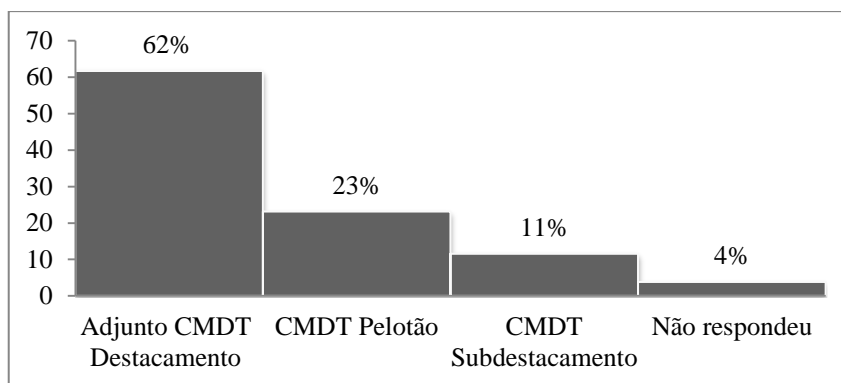


Figura n.º 8 – Distribuição dos inquiridos por função

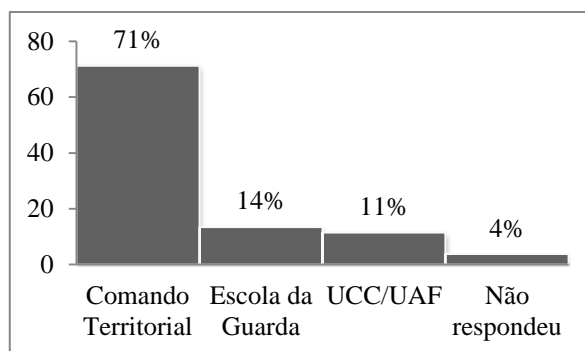


Figura n.º 9 – Distribuição dos inquiridos por unidade

O ano de entrada na Academia Militar mais representado é, segundo a figura n.º 10, o ano de 2006 e mais de 60% da amostra entrou nos anos de 2005 e 2006. Cerca de 88%, segundo o gráfico n.º 11, possui como habilitações académicas o grau de Mestre.

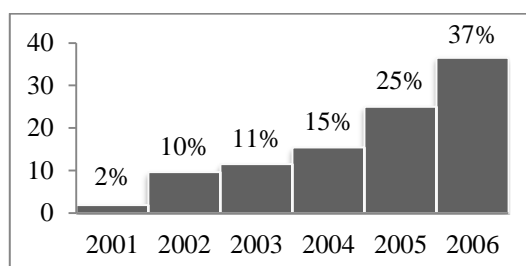


Figura n. 10 – Distribuição dos inquiridos por ano de entrada na AM

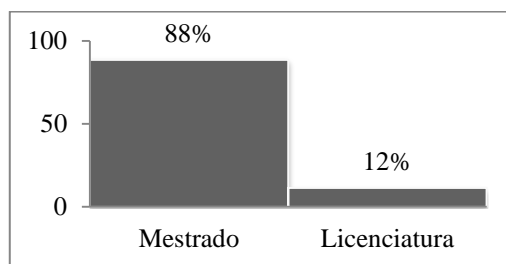


Figura n.º 11 – Distribuição dos inquiridos por grau académico

6.2.2. Resultados do Questionário

As questões que se apresentam são maioritariamente “fechadas” sendo apenas a última questão “aberta”. Apresentam-se as médias dos resultados às questões colocadas no questionário. As médias apresentadas têm por base a seguinte escala de concordância:

Quadro n.º 1 – Escala de concordância utilizada nas respostas ao questionário

1	Discordo Totalmente
2	Discordo
3	Concordo
4	Concordo Totalmente

Esta escala foi utilizada na maioria das questões, excetuando-se apenas as duas últimas.

Conforme a figura n.º 12 demonstra, nas questões no âmbito da formação científica, técnica e militar, apenas as questões n.ºs 6.3 e 6.4 possuem uma média de respostas negativas. Por outro lado, este grupo de questões contém igualmente as duas questões cuja média das respostas dadas pelos inquiridos é mais alta, nomeadamente as questões n.ºs 6.7 e 6.8.

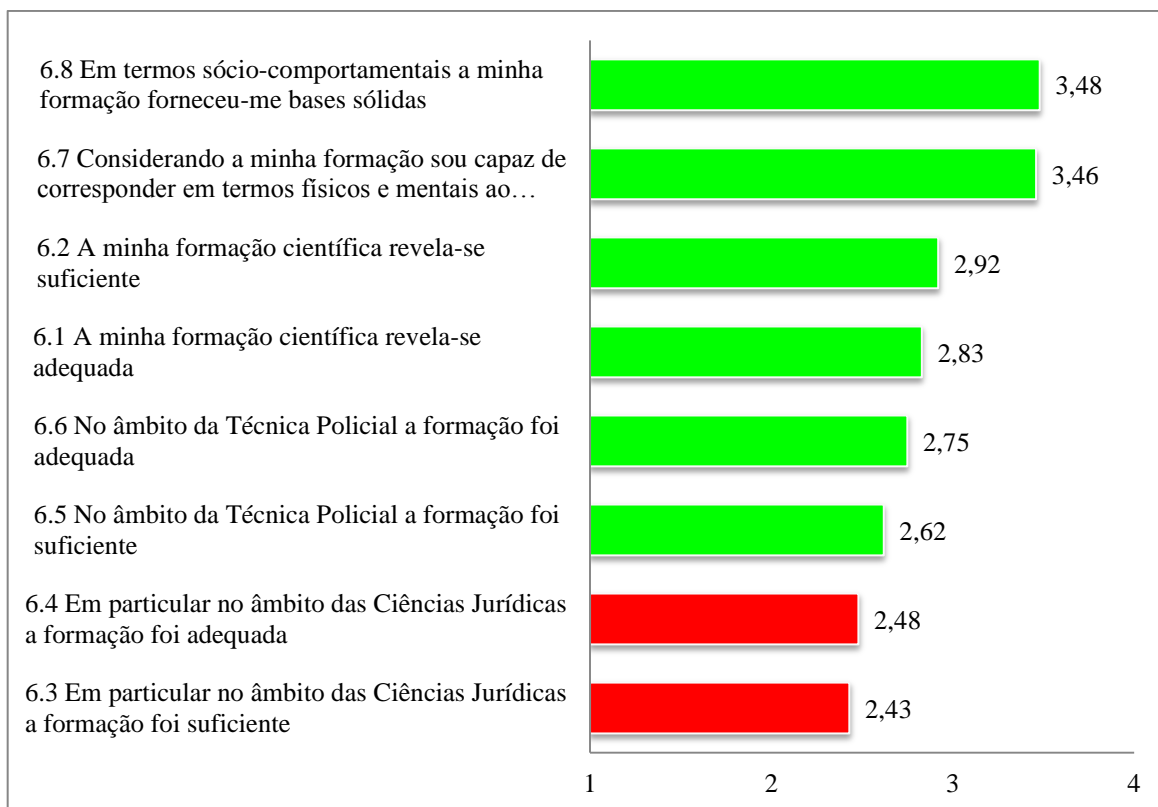


Figura n.º 12 – Média das respostas sobre a “Formação Científica, Técnica e Militar”

Nas questões no âmbito da liderança, representadas na figura n.º 13, apenas uma (7.5) não possui uma média de respostas positiva, encontrando-se a sua média ($X_m=2,5$) no intermédio entre as respostas “Discordo” e “Concordo”.

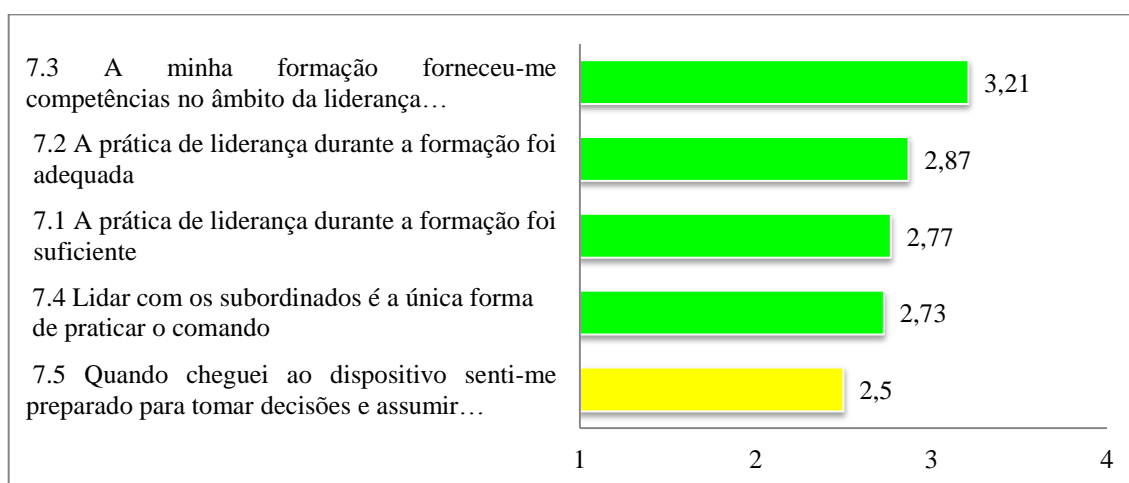


Figura n.º 13 – Média das respostas sobre “Liderança”

Nas questões relacionadas com as fases da formação houve, novamente, duas questões cujas respostas possuem médias negativas, conforme se pode confirmar na figura n.º 14.

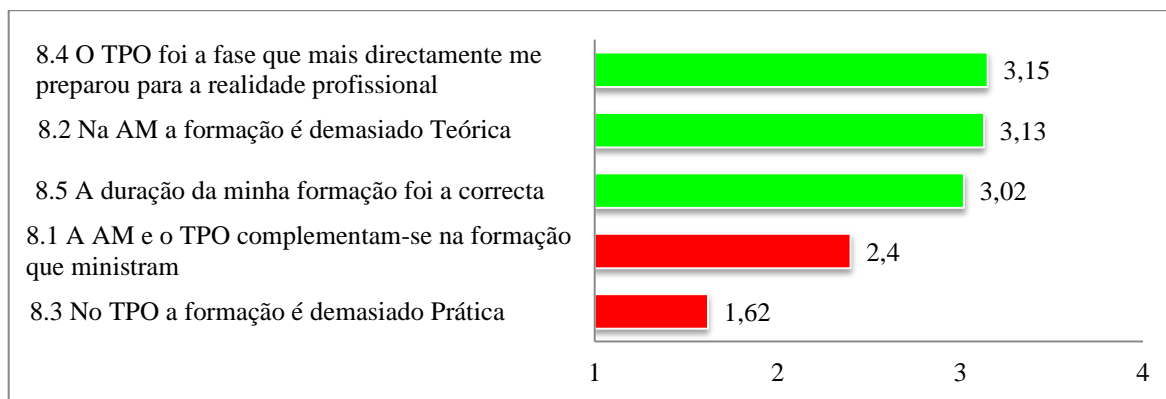


Figura n. 14 – Média das respostas sobre as “Fases da Formação”

Os resultados da questão n.º 9 (“Atentas as funções destinadas aos Oficiais Subalternos, como classifica globalmente a sua formação?”), que de seguida se apresentam, têm por base uma escala de concordância diferente da anterior. A escala encontra-se representada no quadro n.º 2.

Quadro n.º 2 – Escala de concordância utilizada na resposta à questão n.º 9

Mau
Razoável
Bom
Muito Bom
Excelente

A figura n.º 15 expõe as respostas dadas à questão n.º 9. De ressaltar que um dos inquiridos não respondeu a esta questão.

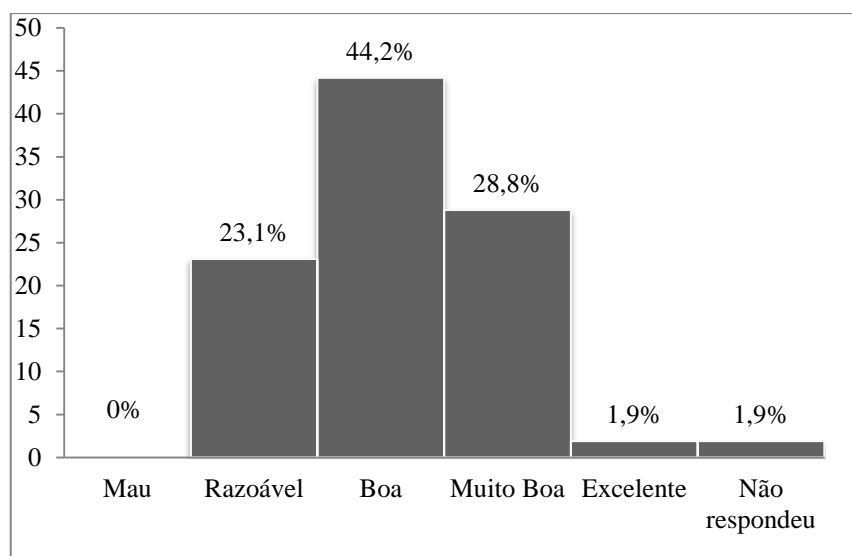


Figura n.º 15 – Respostas à questão n.º 9

A questão n.º 10, e última do questionário, é apresentada no quadro n.º 3, e contém a compilação das respostas dos inquiridos sobre os aspectos considerados como mais importantes e menos relevantes que a formação lhes forneceu. Os aspetos são apresentados tendo em consideração o número de vezes que foram mencionados.

Quadro n.º 3 – Respostas à questão n.º 10

Aspetos mais Importantes	
Liderança (Prática de Cmd, Capacidade de tomar decisões)	13
Formação Jurídica	6
Estágios nas Unidades	6
Ética	5
Capacidade de Gestão, Organização e Flexibilidade	3
TPO	3
Cultura Geral	2
Outros	2
Aspetos menos Relevantes	
Formação no âmbito do Exército/FA	17
Conteúdo Teórico das Unidades Curriculares	8
Estágios de setembro	5
Conciliar a Teoria com a Prática	3
Pouca Responsabilidade Atribuída	2
Outros	3

6.3. Análise e Discussão dos Resultados

Nas próximas páginas procura-se explicar os dados anteriormente apresentados com mais detalhe, tanto no respeitante à caracterização dos Oficiais Subalternos como no respeitante às respostas dadas por estes ao questionário, tendo por base as figuras e tabelas já apresentadas e os que, seguidamente, se apresentam.

Quanto à caracterização dos inquiridos, conforme exposto nas figuras n.^{os} 4 a 15, é, primeiramente, de salientar o facto de a grande maioria, 85%, ser do sexo masculino e de mais de metade ter menos de 27 anos. Isto diz-nos que a amostra é maioritariamente constituída por jovens Oficiais do sexo masculino, sendo que apenas um dos inquiridos se encontra acima da faixa etária dos 30 anos. O referido vai ao encontro do facto de 62% dos Oficiais terem entrado nos anos de 2005 e 2006 e 60% terem o posto de Alferes, ou seja, terem acabado há pouco tempo a sua formação. Os Oficiais de 2005 são Alferes, e não Tenentes, devido ao facto de as promoções se encontrarem paralisadas pois, por regra, o tempo no posto de Alferes é apenas de um ano. A maioria da amostra é constituída pelos Alferes atrás referidos, pois muitos dos Tenentes mais antigos (anos de entrada de 2002, 2003 e 2004) encontram-se a desempenhar funções correspondentes ao posto de Capitão, como CMDT de Destacamento ou CMDT de Companhia, pelo facto de possuírem mais experiência e, desse modo, não foram considerados no presente estudo. Quanto às habilitações académicas, a grande maioria (88%) acabou a sua formação de base com o título de Mestre, corroborando o anteriormente descrito já que só a partir do ano de entrada de 2003 os alunos terminaram o curso com este grau, uns acompanhando o processo de Bolonha quase todo, outros, de que são exemplo os Oficiais que entraram em 2003, apenas no último ano do curso.

Quanto aos outros fatores que caracterizam a amostra é de salientar o facto de 79% ser da Arma de Infantaria e, apenas 21% de Cavalaria, o que se afigura natural tendo em conta o facto de para a primeira existirem, anualmente, um número de vagas superior ao da segunda. No respeitante às funções exercidas, a maioria dos inquiridos (62%) é Adjunto de CMDT de Destacamento daí o facto de 71% ter como colocação um dos Comandos Territoriais. Este último tem um valor superior ao primeiro pois inclui, igualmente, para além dos Adjuntos de CMDT de Destacamento, as funções de CMDT de Subdestacamento e de Comandante de Pelotão dos Destacamentos de Intervenção. A função de CMDT de Subdestacamento inclui tanto a vertente territorial, como a UCC. A função de Adjunto de CMDT de Destacamento inclui os Adjuntos de Destacamentos de Trânsito, Territorial e de

Controlo Costeiro. Os Oficiais a prestar serviço na Escola da Guarda são os Comandantes de Pelotão do Curso de Formação de Guardas, encontrando-se na situação de diligência.

A amostra utilizada é representada por Oficiais Subalternos de 16 Comandos Territoriais⁷ de norte a sul do país bem como de várias Unidades da GNR. Encontram-se igualmente representadas, como referido, as funções de Adjunto de CMDT de Destacamento de Trânsito, Territorial e Controlo Costeiro, CMDT de Pelotão do Curso de Formação de Guardas e de Destacamento de Intervenção e as funções de CMDT de Subdestacamento Territorial e de Controlo Costeiro. Para além destas, em mais nenhuma funções e unidades operacionais existem Oficiais Subalternos que correspondam aos critérios fixados para o presente estudo, encontrando-se todas aqui representadas.

Após se ter focado a amostra utilizada na investigação vai-se passar a abordar as questões cujas respostas traduzem a opinião dos Oficiais Subalternos sobre a sua formação. Ao conjunto de questões efetuou-se o teste de *Alpha de Cronbach* com o objetivo de verificar a consistência das afirmações que compõem cada questão a que os inquiridos deram o seu grau de concordância. Com o resultado de $\alpha=0,740$, correspondente a uma fiabilidade “Razoável” (Hill e Hill, 2002, p. 149), considera-se validado o estudo efetuado com o questionário. Vai-se começar por realizar uma apreciação global das opiniões e, após isso, conhecer os aspetos realçados positiva e negativamente.

Tabela n.º 1 – Estatística das Questões n.ºs 6, 7 e 8

	Q 6	Q 7	Q 8
Média	2,87	2,82	2,62
Desvio Padrão	0,69	0,74	0,71

Observando, de uma forma global, as respostas dadas às questões n.ºs 6, 7 e 8 através da tabela n.º 1 pode-se considerar que os Oficiais Subalternos possuem uma opinião positiva em relação às variáveis em estudo sobre a sua formação, já que o valor médio das respostas é superior a 2,5, o nível médio da escala utilizada. De realçar a consistência das questões, já que o valor médio do desvio padrão em cada questão é

⁷ Excetuando-se os Comandos Territoriais de Évora, Vila Real e ilhas porque não existem Oficiais Subalternos que se enquadrem no estudo.

diminuto o que indica uma unanimidade nas respostas dos inquiridos. De facto, existe uma concordância na apreciação positiva da formação, sendo pontuais os aspetos considerados como menos positivos e que se irão observar adiante.

6.3.1. Análise e Discussão da Questão n.º 6

Tabela n.º 2 – Frequência e percentagem de respostas à questão n.º 6

6 - Formação Científica, Técnica e Militar				
	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
6.1 A minha formação científica revela-se adequada	0% (0)	26,9% (14)	63,5% (33)	9,6% (5)
6.2 A minha formação científica revela-se suficiente	1,9% (1)	21,2% (11)	59,6% (31)	17,3% (9)
6.3 Em particular no âmbito das Ciências Jurídicas a formação foi suficiente	9,8% (5)	45,1% (23)	37,3% (19)	7,8% (4)
6.4 Em particular no âmbito das Ciências Jurídicas a formação foi adequada	7,7% (4)	44,2% (23)	40,4% (21)	7,7% (4)
6.5 No âmbito da Técnica Policial a formação foi suficiente	11,5% (6)	25% (13)	53,8% (28)	9,6% (5)
6.6 No âmbito da Técnica Policial a formação foi adequada	9,8% (5)	17,6% (9)	60,8% (31)	11,8% (6)
6.7 Considerando a minha formação sou capaz de corresponder em termos físicos e mentais ao que a minha função exige	0% (0)	0% (0)	53,8% (28)	46,2% (24)
6.8 Em termos sócio comportamentais a minha formação forneceu-me bases sólidas	0% (0)	3,8% (2)	44,3% (23)	51,9% (27)

Analisando com mais pormenor as tabelas n.ºs 2 e 3 salientam-se vários aspetos quanto a esta questão. Em primeiro lugar, é unanimemente considerado, nas questões 6.1 e 6.2, que a formação científica é suficiente e adequada com mais de 70% de respostas concordantes. A formação neste campo é deveras abrangente e, portanto, é com naturalidade que a maioria dos Oficiais se sintam preparados quando chegam ao terreno

neste campo e considerem que a sua formação foi completa para as funções que exercem já que a cultura geral é um dos vetores valorizados na sua formação. Por outro lado, na afirmação n.º 6.3, acerca da sua formação no âmbito das Ciências Jurídicas a opinião já não é tão favorável. Este ponto em particular, levantado no questionário, prendeu-se com o facto de ser uma das principais exigências das funções a exercer e com a importância que tem o princípio da legalidade na atuação policial. Neste aspeto, consideram não ter sido suficiente a formação obtida. Quanto à adequabilidade a opinião divide-se, embora com um peso ligeiramente maior para a discordância com 51,9% das respostas, podendo-se confirmar pela “moda” da questão observada na tabela n.º 3. Os conteúdos, porventura, não serão completamente direcionados para as funções do Oficial devendo, para além da teoria académica, englobar temáticas direcionadas para a realidade profissional.

Tabela n.º 3 – Estatística descritiva da questão n.º 6

	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8
Média	2,83	2,92	2,43	2,48	2,62	2,75	3,46	3,48
Moda	3	3	2	2	3	3	3	4
Desvio Padrão	0,59	0,68	0,78	0,75	0,82	0,80	0,50	0,58
Mínimo	2	1	1	1	1	1	3	2
Máximo	4	4	4	4	4	4	4	4

Nas questões n.ºs 6.5 e 6.6, que à Técnica Policial dizem respeito, a maioria considera ter sido suficiente (63,4%) e adequada (72,6%) tendo, todos os inquiridos, obtido formação em Técnica Policial desde o 3º ano da AM até ao TPO. Desta forma, o modelo de formação militar até ao final do 2º ano da AM e a partir do 3º ano iniciar a Técnica Policial parece satisfazer maioritariamente as necessidades no que ao exercício das suas funções diz respeito. Atualmente apenas a partir do 4º ano da AM é iniciada a formação neste âmbito, o que pode levar a que as opiniões dos futuros Oficiais se venham a revelar diferentes daqueles que tiveram mais um ano de formação, como os inquiridos na presente investigação, principalmente no que ao contexto temporal diz respeito.

Os aspetos que mais unanimidade criaram em todo o questionário, e em que as instituições militares se destacam particularmente, é a formação física e comportamental.

Nas duas últimas questões (6.7 e 6.8) os Oficiais Subalternos responderam inequivocamente que a sua formação os preparou em termos físicos e mentais e lhes transmitiu os valores pelos quais qualquer militar, e em particular um Oficial, se deve reger. A vida em internato, a carga horária em termos físicos⁸ e as especificidades que distinguem a AM, em particular, dos restantes estabelecimentos de ensino superior deixam a sua marca nestes aspetos da formação aqui salientados o que, sem dúvida, lhes constitui uma mais-valia não só enquanto militares e profissionais da GNR mas, igualmente, enquanto Homens.

Constata-se, na tabela n.º 3, que o desvio padrão é pequeno, em particular nas questões n.ºs 6.7 e 6.8 pela unanimidade existente, e que a moda, isto é, o grau de concordância mais escolhido, é o 3 que representa “Concordo” quanto às afirmações.

6.3.2. Análise e Discussão da Questão n.º 7

Tabela n.º 4 – Frequência e percentagem de respostas à questão n.º 7

7 - Liderança				
	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
7.1 A prática de liderança durante a formação foi suficiente	3,8% (2)	30,8% (16)	50% (26)	15,4% (8)
7.2 A prática de liderança durante a formação foi adequada	3,8% (2)	19,2% (10)	63,5% (33)	13,5% (7)
7.3 A minha formação forneceu-me competências no âmbito da liderança (ex. comunicação, tomada de decisão, coordenação)	0% (0)	5,8% (2)	67,3% (35)	26,9% (14)
7.4 Lidar com os subordinados é a única forma de praticar o comando	7,7% (4)	36,5% (19)	30,8% (16)	25% (13)
7.5 Quando cheguei ao dispositivo senti-me preparado para tomar decisões e assumir responsabilidades	9,6% (5)	38,5% (20)	44,2% (23)	7,7% (4)

⁸ Ver Anexo A.

As tabelas n.^{os} 4 e 5 analisam as respostas à questão n.º 7 sobre liderança. Neste campo, tal como já foi referido para os aspetos de formação ao nível do treino físico e sócio comportamental, é onde a formação nos EESPUM se destaca dos demais estabelecimentos de ensino superior. A média de respostas a esta questão é positiva ($X_m=2,82$) o que confirma que a formação a este nível, do ponto de vista dos inquiridos, é globalmente satisfatória e coloca, em particular, a AM como uma “escola de líderes”.

Tabela n.º 5 - Estatística descritiva da questão n.º 7

	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5
Média	2,77	2,87	3,21	2,73	2,50
Moda	3	3	3	2	3
Desvio Padrão	0,76	0,69	0,54	0,93	0,78
Mínimo	1	1	2	1	1
Máximo	4	4	4	4	4

Analisando as questões n.^{os} 7.1 e 7.2 constata-se que, a maioria dos inquiridos concordaram que a formação no âmbito da liderança foi adequada, com 65,4%, e suficiente, com 77% de respostas concordantes. De facto, é neste aspeto particular que a formação do futuro Oficial se deve destacar e é com naturalidade que se constata estes resultados pela formação teórica e prática obtida. As respostas à questão n.º 7.3 vêm ao encontro das respostas às questões anteriores e confirmam que as competências de liderança são transmitidas durante a formação (com 94,2% de respostas concordantes), tendo esta questão, igualmente, o desvio padrão mais pequeno ($s=0,54$) demonstrando uniformidade de concordância com a afirmação.

A questão n.º 7.4 é aquela que provoca uma opinião mais díspar e onde o desvio padrão é, também, superior relativamente às outras questões ($s=0,93$). Apesar da resposta mais dada (moda) ser “Discordo” a maioria dos inquiridos confirmou positivamente a questão (55,8%). De facto, neste ponto, existe uma discordância sobre se, apesar da prática do comando durante a formação, só chegando ao dispositivo e lidando com os subordinados se pode desenvolver a capacidade de liderança. Lidar com os subordinados será sempre a melhor forma de desenvolver este tipo de competências mas, como se pode

confirmar pelas questões anteriores, obter conhecimentos teóricos e praticar será a melhor maneira de ser preparado para, no dispositivo, haver uma adaptação mais fácil quando se estiver efetivamente a exercer funções de Comando. A última questão (7.5), no âmbito da liderança, tem 51,9% de respostas concordantes quanto ao facto de os Oficiais se terem sentido preparados para tomar decisões e assumirem responsabilidades aquando da sua chegada ao dispositivo. Possivelmente, sem a prática de comando e o desenvolvimento de competências nesta área iria existir um maior número respostas discordantes, pelo que a formação neste âmbito se revela determinante na preparação do futuro Oficial para as suas funções.

6.3.3. Análise e Discussão da Questão n.º 8

Tabela n.º 6 – Frequência e percentagem de respostas à questão n.º 8

8 - Fases da Formação				
	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
8.1 A AM e o TPO complementam-se na formação que ministram	12,8% (6)	40,4% (19)	40,4% (19)	6,4% (3)
8.2 Na AM a formação é demasiado Teórica	4,3% (2)	14,9% (7)	44,7% (21)	36,2% (17)
8.3 No TPO a formação é demasiado Prática	40,4% (19)	57,7% (27)	2,1% (1)	0% (0)
8.4 O TPO foi a fase que mais diretamente me preparou para a realidade profissional	2,1% (1)	14,6% (7)	50% (24)	33,3% (16)
8.5 A duração da minha formação foi a correta	2,1% (1)	14,9% (7)	61,7% (29)	21,3% (10)

Tabela n.º 7 – Estatística descritiva da questão n.º 8

	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
Média	2,40	3,12	1,62	3,15	3,02
Moda	2	3	2	3	3
Desvio Padrão	0,80	0,82	0,53	0,74	0,68

Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	4	4	3	4	4

Observa-se agora a última variável questionada, em que se procura conhecer a opinião dos Oficiais Subalternos sobre as duas principais fases em que a sua formação se divide, quanto à sua complementaridade e forma de ser ministrada e que se encontra nas tabelas n.ºs 6 e 7.

Analisando a questão n.º 8.1 constata-se que as opiniões se dividem quanto ao facto da AM e do TPO se complementarem na formação ministrada. Um número igual de inquiridos (40,4%) respondeu “Discordo” e “Concordo” quanto à afirmação, porém mais 6,4% respondeu que “Discorda Totalmente” o que perfaz uma média negativa ($X_m=2,4$) na apreciação global da afirmação. Também o desvio padrão ($s=0,80$) é superior à média, o que indica uma dispersão maior de respostas. Esta maior discordância na opinião prende-se com o facto de, em algumas matérias, a formação no TPO focar o que já foi ministrado na AM. Por outro lado, reflete que deve existir uma maior coordenação entre o fluxo de formação na GNR⁹ e a formação ministrada na AM. Comparando com os resultados de um trabalho realizado no âmbito do Curso de Promoção a Capitão por Guedelha, Sá e Gonçalves (2002), as opiniões neste inquérito são diferentes visto, no referido trabalho, terem sido maioritariamente positivas quanto ao facto do TPO ser um complemento à formação na AM.

As respostas às questões n.ºs 8.2 e 8.3 esclarecem melhor a questão anterior na medida em que refletem a opinião sobre o tipo de formação em termos teóricos e práticos. Neste sentido, 80,9% dos inquiridos consideram que a formação na AM é demasiado teórica e 98,1% não considera que a formação no TPO seja demasiado prática. De facto, a AM assenta em bases eminentemente teóricas e com uma carga horária maioritariamente dedicada aos conteúdos académicos¹⁰, sendo a parte prática ministrada, quase exclusivamente, nas semanas de campo. O TPO, por sua vez, é a fase da formação eminentemente prática por si e, apesar de alguns conteúdos teóricos, continua a assentar, maioritariamente, na sua vertente prática com estágios e cursos onde, pela primeira vez, o futuro Oficial tem contacto com a realidade existente nas várias Unidades do dispositivo da GNR, sendo a afirmação onde a dispersão de respostas ($s=0,53$) e a média das mesmas é menor ($X_m=1,62$).

⁹ Ver Capítulo 3.

¹⁰ Ver Anexo A.

Inequivocamente, tendo em consideração as respostas à afirmação n.º 8.4, 83,3% dos inquiridos concorda que o TPO foi a fase que mais diretamente os preparou para a realidade profissional enquanto Oficiais Subalternos. Esta resposta é concordante com os resultados obtidos em 2002 no trabalho referido aquando da análise da afirmação 8.1. A vertente eminentemente prática já aludida, bem como o facto de lidarem nos estágios e cursos com os militares, meios e realidade do dispositivo, justifica esta resposta. Os conhecimentos teóricos são igualmente importantes (como se constata na análise à questão n.º 6) mas a importância de conhecer a realidade para aí os poder aplicar faz com que a maioria dos inquiridos afirme ser o TPO a fase que mais diretamente os preparou. Esta é a afirmação com a média de respostas mais elevada ($X_m=3,15$).

Quanto à afirmação n.º 8.5 igualmente 83% dos inquiridos concorda com a duração atual da formação, isto é, com os cinco anos divididos entre AM e TPO. Este modelo, seguido há vários anos e que confere equivalências académicas com o ensino civil, revela-se importante socialmente, em termos de equiparação com outras profissões, e na preparação para as funções a exercer, sendo um misto entre preparação de nível superior e de preparação para uma vida como Oficial e, em termos técnicos e práticos, para as tarefas a desempenhar enquanto Oficial Subalterno.

6.3.4. Análise e Discussão da Questão n.º 9

Tabela n.º 8 – Respostas à questão n.º 9

Q 9 - Opinião Global					
	Má	Razoável	Boa	Muito Boa	Excelente
Atentas as funções destinadas aos Oficiais Subalternos, como classifica globalmente a sua formação?	0% (0)	23,1% (12)	44,2% (23)	28,8% (15)	1,9% (1)

Após se ter analisado com mais pormenor as respostas às questões n.ºs 6, 7 e 8 e se ter constatado, tanto numa análise global às questões, patente na tabela n.º 1, quanto na análise posterior, realizada com mais pormenor, às afirmações individuais, que de uma

forma geral existe uma opinião positiva em relação ao enquadramento da formação dos Oficiais Subalternos inquiridos e da realidade profissional que enfrentam no terreno, sendo que, apenas em alguns pontos individuais e particulares existem aspetos realçados em que se considera que poderá haver melhorias. A tabela n.º 8 confirma que, de uma forma geral, a opinião sobre o enquadramento da formação é positivo. Ao serem questionados sobre como classificam globalmente a sua formação, tendo em consideração as funções destinadas aos Oficiais Subalternos, nenhum inquirido classificou como “Má” a sua formação e apenas 23,1% a classificou como “Razoável”. Quanto aos restantes inquiridos, 73% classificaram a sua formação como “Boa” e “Muito Boa” havendo ainda uma resposta (1,9%) que a classificou como “Excelente”, o que perfaz um total de 74,9% de respostas positivas nesta questão. Tendo por base a análise realizada às questões anteriores seria de esperar que as respostas a esta última questão perfilhassem da opinião global que foi impressa anteriormente. Confirma-se que a formação completa em todas as componentes, e já por quatro vezes revista desde o início dos cursos, consiste num modelo cuja aceitação e satisfação global é observável nos Oficiais que, ainda há não muitos anos, passaram pelo processo formativo. De facto, a formação englobando todas as componentes, desde a formação académica, física e comportamental, constitui uma mais-valia reconhecida, pelo desenvolvimento pessoal que fornece e pelas competências adquiridas não só para o desempenho de funções mas, igualmente, para a vida, o que faz com que a formação dos Oficiais seja ímpar no restante mundo académico e é, desse modo, compreensível o grau de satisfação existente.

6.3.5. Análise e Discussão da Questão n.º 10

A questão n.º10, patente no quadro n.º 3, constituiu a última questão a ser colocada bem como a única questão de cariz “aberto” no questionário, dando-se oportunidade aos inquiridos de acrescentar algo ao estudo com o objetivo de corroborar ou complementar os aspetos que se consideraram mais importantes e, portanto, foram abordados ao longo das questões colocadas.

Conforme se pode confirmar, visualizando o quadro n.º 3, e começando por analisar os aspetos considerados pelos inquiridos como sendo mais importantes na sua formação, destaca-se o aspeto da liderança, como o que foi mais vezes referido, corroborando a importância que tinha sido dada pela investigação. Este aspeto foi salientado por treze

vezes pela importância da sua prática e pela capacidade que forneceu aos Oficiais de tomar decisões. Realça, mais uma vez, a formação dos Oficiais como correta nesta área tão importante e decisiva na carreira futura do Oficial. Com seis referências encontram-se, também como aspetos mais positivos, a formação ao nível jurídico e os estágios nas Unidades da GNR. O primeiro pela importância no quotidiano do exercício de funções e, o segundo, pela importância de entrar em contacto com a realidade e viver as experiências para as quais se é preparado durante os vários anos de formação. Sobressai, igualmente, com cinco referências, a formação a nível ético. Os valores e a formação a este nível também se revelam como importantes e foram salientados na opinião dos Oficiais. Com menos referências mas igualmente como elementos caracterizadores da formação encontram-se a capacidade de gestão e organização, a frequência do TPO e a cultura geral que se obtém. É de ressaltar que a maioria dos elementos referidos como mais importantes são os que caracterizam os EESPUM nomeadamente quanto à liderança, a formação ética, a capacidade de gestão e organização e a cultura geral. Quase todos os aspetos referidos encontram-se enquadrados no questionário aplicado pelo que complementam as questões anteriormente analisadas.

Com os mesmos objetivos encontram-se os aspetos que são considerados pelos inquiridos como menos relevantes, e igualmente observáveis no quadro n.º 3.

O aspeto considerado como menos relevante, e que foi referido por dezassete vezes, foi a formação no âmbito do Exército e da Doutrina das Forças Armadas. Principalmente no início da formação na AM, a formação militar geral, bem como ao nível de algumas Unidades Curriculares¹¹, é mais vocacionada para as Forças Armadas, englobando em poucos ou nenhuns aspetos a GNR. A opinião transmitida é a de que se deve contextualizar a GNR nesses conteúdos ministrados de forma a não existir um fosso entre a formação inicial e, posteriormente, ao se iniciar a formação ao nível policial. Outro aspeto realçado é que alguns conteúdos nessa formação, no âmbito das Forças Armadas, são de pouca relevância para o Oficial da GNR. Quanto a este aspeto levantado pelos inquiridos considera-se que, mesmo não sendo diretamente relevante quanto ao futuro profissional no âmbito da GNR, é deveras importante enquanto militares e integrados numa estrutura militar, ser conhecedores deste contexto em todas as suas vertentes, não só no âmbito profissional mas enquanto cultura geral. Esta não deve ser somente académica mas igualmente quanto às temáticas diretamente relacionadas com a profissão de militar da

¹¹ Como exemplos têm-se as Unidades Curriculares de Organização Militar, Tática Geral e Operações Militares, Topografia e Elementos de Armamento.

GNR, onde a doutrina militar se inclui. Uma das formas de modificar esta tendência poderá ser a complementaridade que se deve realizar entre as temáticas referidas e a inserção e contextualização da GNR nas mesmas.

Os conteúdos teóricos ministrados, com oito menções, são o segundo aspeto mais referido, quanto ao que de menos relevante a formação forneceu. Isto deve-se ao facto de se focarem muitas questões de forma académica, beneficiando a formação no âmbito da cultura geral, mas ao mesmo tempo não relacionados diretamente com a missão a exercer no futuro. Os estágios que são realizados no mês de setembro, com cinco referências, é um outro aspeto salientado pelo facto de esse tempo poder ser melhor aproveitado. Poderia ser utilizado para estágios como complemento da formação ao nível prático, ao invés dos cursos, considerados como pouco relevantes a nível profissional¹², frequentados nessa altura. Isto vem ao encontro do referido anteriormente, pois os estágios foram considerados como dos aspetos mais importantes daí a opinião de que seria vantajoso poder começar a frequentá-los durante a formação. Como outros aspetos referidos, no âmbito daquilo que consideram menos relevante, tem-se a conciliação da teoria com a prática em alguns conteúdos e a pouca responsabilidade que é atribuída em alguns momentos, visto que nem todos os alunos têm oportunidade de exercer funções de comando durante a formação.

6.4. Síntese

O questionário aplicado aos Oficiais Subalternos, cujas respostas foram apresentadas, analisadas e discutidas neste capítulo, foi a ferramenta fundamental no cumprimento dos objetivos da investigação. Após o enquadramento fornecido pela teoria conheceu-se a opinião dos inquiridos sobre a sua formação.

Com as respostas obtidas confirmou-se que existe uma opinião positiva quanto à sua formação de uma forma global, existindo apenas aspetos pontuais que devem, segundo as opiniões dos Oficiais Subalternos, ser melhorados. Os aspetos tidos em melhor consideração são, claramente, a formação científica, a formação ao nível da técnica policial, física e sócio comportamental, a formação no âmbito da liderança, bem como a duração da sua formação. Como aspetos que podem ser melhorados tem-se a formação no âmbito das ciências jurídicas e a complementaridade entre a AM e o TPO.

¹² São vários os estágios frequentados durante o mês de setembro e com duração variável, tais como orientação, paraquedismo, educação física e desportos, tiro de combate, montanhismo, entre outros.

Capítulo 7

Conclusões e Recomendações

7.1. Introdução

O trabalho de investigação aplicada culmina no presente capítulo onde, após realizada a pesquisa teórica e de campo, se cumprem os objetivos da investigação. Após terem sido abordados conceitos teóricos e contextualizado o âmbito da investigação, realizou-se o trabalho de campo que consistiu na aplicação dos questionários aos Oficiais Subalternos da GNR, com vista a conhecer a sua opinião.

A verificação das hipóteses e a resposta às questões levantadas, que mobilizaram a realização do trabalho, revela-se como etapa fulcral para o sucesso do mesmo. Para além disso são ainda referidas as limitações da investigação e potenciais investigações futuras.

7.2. Verificação das Hipóteses

Com a realização do trabalho torna-se possível confirmar ou refutar as hipóteses levantadas no início da investigação e referidas no Capítulo 1 – Introdução.

A hipótese n.º 1, que considera que os Oficiais Subalternos **foram corretamente preparados nas várias vertentes da formação**, foi verificada visto todas as afirmações da questão n.º 6 relacionadas com a presente hipótese terem sido respondidas positivamente. A concordância variou entre os 63,4% na duração temporal da formação ao nível da técnica policial e os 100% quanto à formação a nível físico e mental sendo que cinco das seis afirmações têm concordância acima dos 70%.

Quanto à hipótese n.º 2, em que **foram corretamente preparados no âmbito das Ciências Jurídicas**, foi parcialmente refutada pois a maioria dos inquiridos respondeu negativamente na concordância com a adequabilidade (51,9%) e com o contexto temporal (54,9%) da sua formação neste âmbito específico.

A hipótese n.º 3, que considera que a **formação no âmbito da liderança foi correta**, pode-se considerar verificada. As afirmações relacionadas com a hipótese foram respondidas positivamente sendo de 65,4% o menor grau de concordância, quanto à duração da formação, e o mais elevado de 94,2% quanto às competências adquiridas.

A hipótese n.º 4, que afirma que **foram correctamente preparados para o exercício do comando**, foi parcialmente verificada com 51,9% de respostas concordantes quanto à afirmação.

No respeitante à hipótese n.º 5, **a AM e o TPO complementam-se corretamente**, pode-se afirmar que foi refutada. A maioria dos inquiridos (53,2%) discorda que se complementem na formação ministrada e 80,9% considera que a formação na AM é demasiado teórica.

A hipótese n.º 6, que afirma que **o TPO é a fase que mais diretamente prepara para a realidade profissional**, pode-se considerar verificada, com 83,3% de inquiridos que concordam com a hipótese levantada.

7.3 Respostas às Perguntas da Investigação

As perguntas derivadas levantadas na investigação têm por objetivo dar a conhecer com mais pormenor alguns aspetos relacionados com a questão central.

A primeira pergunta derivada, levantada pela investigação, procurava saber se os **Oficiais Subalternos foram correctamente preparados em todas as vertentes da formação**, e o mesmo foi afirmado categoricamente nas respostas fornecidas às afirmações na questão n.º 6 com concordância superior a 60% em todas as afirmações, conforme anteriormente verificado pela hipótese n.º 1. De facto, a preparação recebida tanto na vertente académica como nas vertentes específicas dos EESPUM, nomeadamente a preparação militar, física e sócio comportamental, prepara os futuros Oficiais para o desempenho das suas funções.

A segunda pergunta levantada, que pretende conhecer se **em particular no âmbito das Ciências Jurídicas consideram que a formação os prepara corretamente**, é respondida de forma negativa pela verificação da hipótese n.º 2. As respostas são discordantes tanto no respeitante à duração temporal quanto à adequação da formação, com 54,9% e 51,9% respetivamente de respostas discordantes. Este aspeto em específico deve

ser tido em consideração em futuras reavaliações das Unidades Curriculares na área das Ciências Jurídicas pela importância que possuem no quotidiano de um “soldado da lei”.

A terceira pergunta, visa saber se **consideram que a formação no âmbito da liderança é a correta**, e a mesma foi respondida pela verificação da hipótese n.º 3. As afirmações quanto a esta questão foram concordantes pois consideram que a formação neste âmbito foi suficiente (65,4%), adequada (77%) e lhes transmitiu competências no âmbito da liderança (94,2%). A resposta positiva a esta questão revela-se espectável, por se estar a falar de Oficiais e ser uma das competências mais importantes de se adquirir durante a formação.

A quarta pergunta colocada procura saber se **consideram que a formação no âmbito da liderança os prepara para o exercício do comando**, tendo a mesmo sido respondida positivamente pela verificação da hipótese n.º 4. Apesar de pouco significativa, a maioria dos Oficiais inquiridos (51,9%) respondeu positivamente a esta questão. A prática da liderança em ambiente formativo é, naturalmente, diferente de enfrentar a realidade do dispositivo e ter de se afirmar enquanto comandante e exercer na prática aquilo que se aprendeu na teoria e praticou em ambiente “controlado” durante a formação. O grande desafio do jovem Oficial neste aspeto consiste, de facto, em realizar esta transição entre as competências adquiridas e a sua colocação em prática.

A quinta pergunta derivada, relacionada com as fases da formação, visa saber se **consideram que a AM e o TPO complementam-se corretamente**, tendo sido respondida negativamente pela hipótese n.º 5. Esta questão foi avaliada em várias vertentes tendo, desde logo, sido respondida negativamente pela afirmação de que a AM e o TPO não se complementam na formação que ministram por 53,2% dos inquiridos. A formação na AM é considerada igualmente como sendo demasiado teórica, com 80,9% de respostas mas a formação no TPO, por outro lado, não é demasiado prática fazendo um melhor equilíbrio entre teoria e prática que a AM. A duração da formação também é considerada correta por 83% dos inquiridos. A coordenação entre as matérias ministradas nestas duas fases deve merecer particular atenção para a não sobreposição de conteúdos. Uma melhor conciliação entre a teoria e a prática, como referido na questão de resposta aberta por alguns Oficiais, também deve ser levada em consideração durante a formação na AM.

A sexta pergunta derivada visa saber se **consideram que o TPO foi a fase que mais diretamente os preparou para a realidade profissional** e foi respondida positivamente pela hipótese n.º 6 com 80,3% de respostas concordantes. A base teórica fornecida com temáticas mais vocacionadas para o exercício de funções e o contacto com o

dispositivo, com os militares e com a realidade operacional, proporcionada pelos estágios e cursos, faz com que esta seja a fase que prepara de forma mais direta, segundo os inquiridos, para a realidade profissional.

Por último, e após se ter respondido a todas as perguntas derivadas levantadas pela investigação, responde-se de forma direta à questão central. Deste modo, a **perspetiva dos Oficiais Subalternos da GNR sobre o enquadramento da sua formação e da realidade profissional que encontram** considera-se globalmente boa. Apesar de alguns aspetos que carecem de ser melhorados, como a formação no âmbito das Ciências Jurídicas e a complementaridade entre a AM e o TPO, a formação durante os cinco anos é avaliada de forma muito positiva em todas as suas vertentes pelos Oficiais Subalternos que responderam ao questionário, confirmando-se como uma formação global e de excelência.

7.4. Limitações da Investigação

Durante a realização do trabalho salientaram-se três relevantes limitações. Desde logo, e em primeiro lugar, o pouco conhecimento acerca de metodologia científica constituiu inicialmente uma primeira barreira, que foi sendo ultrapassada ao longo da realização do trabalho. Em segundo lugar, apesar do número de páginas parecer correto, a limitação imposta quanto à estrutura do trabalho, com percentagens definidas para as várias partes, crê-se que prejudica a criatividade e iniciativa do aluno na organização e concretização do trabalho que se propôs realizar. Uma última limitação prendeu-se com o facto dos Oficiais pertencentes à amostra se encontrarem dispersos territorialmente pelo país o que, com a limitação de dez semanas para a realização da investigação, impediu que se pudesse inquirir os Oficiais Subalternos pessoalmente.

7.5. Investigações Futuras

A nível de investigações futuras seria interessante definir um perfil de competências para algumas funções, em particular as mais críticas, desempenhadas pelos Oficiais Subalternos, ou um perfil global do Oficial, nas várias fases da sua carreira, como o Exército já realizou para os seus Oficiais. Seria igualmente interessante que futuras investigações conhecessem mais em pormenor dificuldades ou possíveis lacunas na

formação, com o objetivo de serem colmatadas, bem como saber, em específico, como podem ser colmatadas as lacunas referidas com a realização da presente investigação quanto à adequabilidade e contexto temporal da formação ao nível das Ciências Jurídicas e como complementar corretamente a formação entre a Academia Militar e o Tirocínio para Oficial.

Referências Bibliográficas

- Academia das Ciências de Lisboa. (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea* (Vol. II). Lisboa: Editorial Verbo.
- Academia Militar. (2012). *Ensino*. Retirado: Junho, 18, 2012, de <http://www.academiamilitar.pt/ensino.html>
- Alves, A. C. (2008). *Em busca de uma Sociologia da Polícia*. Lisboa: Edição da Revista da GNR.
- Alves, A. C. (2011). *Contributos para uma Sociologia de Policia*. Lisboa: Edição da Revista da GNR.
- Andrade da Silva, Lavado, M., Cruz, F., Silva, P., Bastos, J., Rosinha, A. e Antão, G. (2006). Das Competências à Excelência: Modelo de Competências do Oficial do Exército Oriundo da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*. N.º 16, 7-39.
- Assembleia da República. (2007). Lei n.º62/2007, de 10 de setembro. *Diário da República*. 1ª Série, n.º 174, 6358-6389.
- Assembleia da República. (2007). Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro. *Diário da República*, 1ª Série-A, n.º 213, 8043-8051.
- Borges, V., (2006). *A Especificidade Militar nos Estabelecimentos Militares de Ensino Universitário*. Retirado: junho, 12, 2012, de http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=52.
- Borlido da Rocha, M. (2009). A Segurança Nacional e a Problemática do Sistema Policial Dualista. *Proellium*. n.º 12, 11-73.
- Branco, C. (2010). *Guarda Nacional Republicana – Contradições e Ambiguidades*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Branco, C. & Oliveira, A. (2006). A GNR e a Transformação da Defesa. In *Transformação da Defesa*. Lisboa: Editora Prefácio.
- Bravo, A., Vaz, Nuno. & Santos, J. (2012). *A Espada e o Livro – Desafios e Estratégias no Ensino Superior Universitário Militar*. Lisboa: Academia Militar.

- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2001). *Humanator - Recursos Humanos e Gestão Empresarial*. (5ª ed). Alfragide: Edições D. Quixote.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Edições Afilada.
- Esteves J., (2006). *Guarda Nacional Republicana – Tendências da Profissão de Oficial num Tempo de Transição*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Departamento de Sociologia da Universidade de Évora, Évora.
- Exército – Gabinete do Chefe de Estado Maior do Exército. (2010). Despacho n.º 3840/2010, de 3 de março. *Diário da República*. 2ª Série, n.º 43, 9304-9323.
- Fortin, M., (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Edições Lusodidacta.
- Guarda Nacional Republicana. (2007). *Manual de Identidade*. Queluz: GNR.
- Guarda Nacional Republicana. (2008a). *Bases Gerais da Formação da GNR*. Lisboa: GNR.
- Guarda Nacional Republicana. (2008b). *Bases Gerais de Doutrina*. Lisboa: GNR.
- Guarda Nacional Republicana. (2008c). *Glossário*. Lisboa. GNR
- Guarda Nacional Republicana. (2012), *Plano Anual de Formação 2012*. Lisboa: GNR.
- Guarda Nacional Republicana – Comando Geral. (2010). Despacho n.º10393/2010, de 22 de junho. *Diário da República*. 2ª Série, n.º 119, 33856-33891.
- Guedelha, M., Sá, L. & Gonçalves, M. (2002). *As Futuras Exigências: Que Modelo de Formação?*. Queluz.
- Guerreiro, M. (2004). Forças Militares de Segurança. In *Portugal e a Transformação na Segurança e Defesa*. Lisboa: Edição da AM e IAEM.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2007) *Técnicas de Pesquisa*, (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Ministério da Administração Interna. (1983). Decreto-Lei n.º 465/83, de 31 de dezembro. *Diário da República*. 1ª Série, n.º 301, 4172-(75)-4172-(109).
- Ministério da Administração Interna. (2009). Decreto-Lei n.º 297/2009, de 27 de novembro. *Diário da República*. 1ª Série, n.º 199, 7662-7700.
- Ministério da Defesa Nacional. (1991). Decreto-Lei n.º 173/91, de 11 de maio. *Diário da República*. 1ª Série-A, n.º 108, 2548.
- Ministério da Defesa Nacional. (2008). Decreto-Lei n.º 37/2008, de 5 de março. *Diário da República*. 1ª Série, nº 46, 1382-1387.
- Ministério da Defesa Nacional. (2010). Decreto-Lei n.º27/2010, de 31 de março. *Diário da República*. 1ª Série, n.º 63, 1055-1069.

- Ministérios da Defesa Nacional, das Finanças, Administração Interna e da Educação. (1991). Despacho n.º 416-A/1991, de 17 de maio. *Diário da República*. 1ª Série-B, n.º 113, 2670(2)-2670(3).
- Mourato Nunes, C. (2004). A Guarda Nacional Republicana e a Associação FIEP. *FIEP*. 13
- Peretti, J.-M. (2004). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pires, A. (1993). *Qualidade*. Lisboa: Edições Silabo.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, (5ª ed.). Lisboa: Edições Gradiva.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Científica* (2ª ed). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SDO Consultoria. (2004). *Perfil de Comandante de Destacamento*. Lisboa.
- SDO Consultoria. (2009). *Curso de Promoção a Capitão – Relatório Final*. Lisboa.
- Silva, A. (2001). A Ruptura em Ciências Sociais. In Silva, A. & Pinto, J., (Orgs.). *Metodologia em Ciências Sociais*. (11ª ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Yalman, A. (2001). Considerations on the colloquium on Gendarmerie and Democracy. *FIEP*. N.º 1, 70-89.

Apêndices

Apêndice A

Definição de Conceitos

Idiossincrasia

Segundo o Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea (2001) entende-se como um “modo de ver, de sentir e de ser próprio” (p. 2020).

Competência

De uma forma geral entende-se competência como o “conjunto de capacidades interdependentes relacionadas com um domínio” (GNR, 2008c, p. 31). Igualmente pode ser definida como a “capacidade pessoal de mobilizar, articular e colocar em acção valores, habilidades, atitudes e conhecimentos” (Andrade da Silva et al., 2006, p. 12).

Formação

Entende-se como o “processo global através do qual aos formandos (alunos) são proporcionados os meios necessários à aquisição de conhecimentos, aptidões, normas de procedimento e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias de uma actividade profissional” (GNR, 2008c, p. 71).

Perfil de Competências

Pode-se definir como a “descrição do conjunto estabilizado de comportamentos, a nível cognitivo, psicomotor ou afectivo, que habilitam o indivíduo para o desempenho de uma actividade, uma função ou tarefa específica” (GNR, 2008c, p. 95).

Apêndice B

Questionário

B.1. Variáveis do Questionário

Quadro n.º 4 – Variáveis do Questionário

Parte I – Caracterização dos Inquiridos		Questão
Idade	<24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33;> 33	1
Género	Masculino; Feminino	2
Posto e Arma	Alferes; Tenente e Infantaria; Cavalaria	3
Unidade e Função	20 Comandos Territoriais; UCC/UAF; EG e CMDT Subdestacamento; Adj. CMDT Destacamento; CMDT Pelotão	4
Ano de entrada na AM e grau académico Obtido	2002, 2003; 2004; 2005; 2006 e Licenciatura; Mestrado	5
Parte II – Componentes da Formação		
Formação Científica, Técnica e Militar	Grau de Concordância	6
Liderança	Grau de Concordância	7
Fases da Formação	Grau de Concordância	8
Parte III - Conclusão		
Opinião Global	Grau de Concordância	9
Aspeto mais Importante e Menos Relevante	Resposta Aberta	10

B.2. E-Mail enviado aos Oficiais Subalternos para resposta ao Questionário

Questionário – Trabalho de Investigação Aplicada 2011/2012 Asp. Daniel Fernandes

■ Daniel Alexandre Pereira Fernandes

quinta-feira, 21 de Junho de 2012 22:4

Caros Oficiais,

Venho por este meio solicitar a V. Ex.^a a colaboração no preenchimento de um inquérito por questionário no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema “A Formação de Base dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana e a sua Realidade Profissional”, com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares – Segurança.

O inquérito por questionário é composto por 10 questões, é anónimo e os dados recolhidos servirão unicamente para fins estatísticos com o objectivo de conhecer a opinião dos Oficiais Subalternos das Armas sobre o enquadramento da sua formação e a realidade profissional que, no terreno, vieram a encontrar.

A sua opinião é fundamental para os resultados deste estudo.

O questionário encontra-se disponível em <http://www.survs.com/survey/LKQZZW163S>

Solicita-se o preenchimento no mais curto espaço de tempo de modo a que se possa proceder à sua análise.

Agradeço o seu precioso contributo!

Com os melhores cumprimentos,

Daniel A. Pereira Fernandes

Aspirante de Infantaria

B.3. Questionário

A Formação de Base dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana e a sua Realidade Profissional

Deve responder ao presente questionário tendo em consideração as suas actuais funções (CMDT de Subdestacamento, Adjunto de CMDT de Destacamento ou CMDT de Pelotão).

Em cada questão assinala a resposta que lhe pareça adequada e seja objectivo na questão de resposta "aberta".

Agradecemos antecipadamente o seu precioso contributo!

[Avançar »](#)

1/3

Powered by [Survs](#)

A Formação de Base dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana e a sua Realidade Profissional

Caracterização do Inquirido

1. Idade:

2. Género:

3. Posto e Arma:

	Infantaria	Cavalaria
Alferes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Unidade e Função:

	Escola da Guarda	UCC/UAF	Comando Territorial de Aveiro	Comando Territorial de Beja	Comando Territorial de Braga	Comando Territorial de Bragança	Comando Territorial de Castelo Branco
CMDT Pelotão (Curso de Formação de Guardas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CMDT Pelotão (Destacamento de Intervenção)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CMDT Subdestacamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adjunto CMDT Destacamento Trânsito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adjunto CMDT Destacamento Territorial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adjunto CMDT Destacamento Controlo Costeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Reiniciar](#)

5. Ano de entrada na AM e Grau académico obtido:

	Licenciatura	Mestrado
2001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2002	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2003	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2004	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2005	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2006	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Reiniciar](#)

« Recuar

Avançar »

2/3

A Formação de Base dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana e a sua Realidade Profissional

Responda tendo em consideração o seguinte grau de concordância:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 - Concordo
- 4- Concordo Totalmente

Nota: Nas afirmações seguintes considera-se "suficiente" relativamente ao contexto temporal (duração do Curso) e "adequada" no tocante aos conteúdos programáticos (ministrados durante o Curso)

6. Formação Científica, Técnica e Militar

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo (3)	Concordo Totalmente (4)
A minha formação científica revela-se adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha formação científica revela-se suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em particular no âmbito das Ciências Jurídicas a formação foi suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em particular no âmbito das Ciências Jurídicas a formação foi adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No âmbito da Técnica Policial a formação foi suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No âmbito da Técnica Policial a formação foi adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considerando a minha formação sou capaz de corresponder em termos físicos e mentais ao que a minha função exige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em termos sócio-comportamentais a minha formação forneceu-me bases sólidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Liderança

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo (3)	Concordo Totalmente (4)
A prática de liderança durante a formação foi suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A prática de liderança durante a formação foi adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha formação forneceu-me competências no âmbito da liderança (ex. comunicação, tomada de decisão, coordenação)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidar com os subordinados é a única forma de praticar o comando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando cheguei ao dispositivo senti-me preparado para tomar decisões e assumir responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Fases da Formação

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo (3)	Concordo Totalmente (4)
A AM e o TPO complementam-se na formação que ministram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na AM a formação é demasiado Teórica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No TPO a formação é demasiado Prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O TPO foi a fase que mais directamente me preparou para a realidade profissional

☐☐☐☐

A duração da minha formação foi a correcta

☐☐☐☐

[Reiniciar](#)

Conclusão

9. Atentas as funções destinadas aos Oficiais Subalternos, como classifica globalmente a sua formação?

Má

Razoável

Boa

Muito Boa

Excelente

☐☐☐☐☐

[Reiniciar](#)

10. Sucintamente indique qual o aspecto da sua formação que considera ter sido mais importante e qual o que considera menos relevante

Terminou o questionário pelo que reiteramos os nossos agradecimentos.

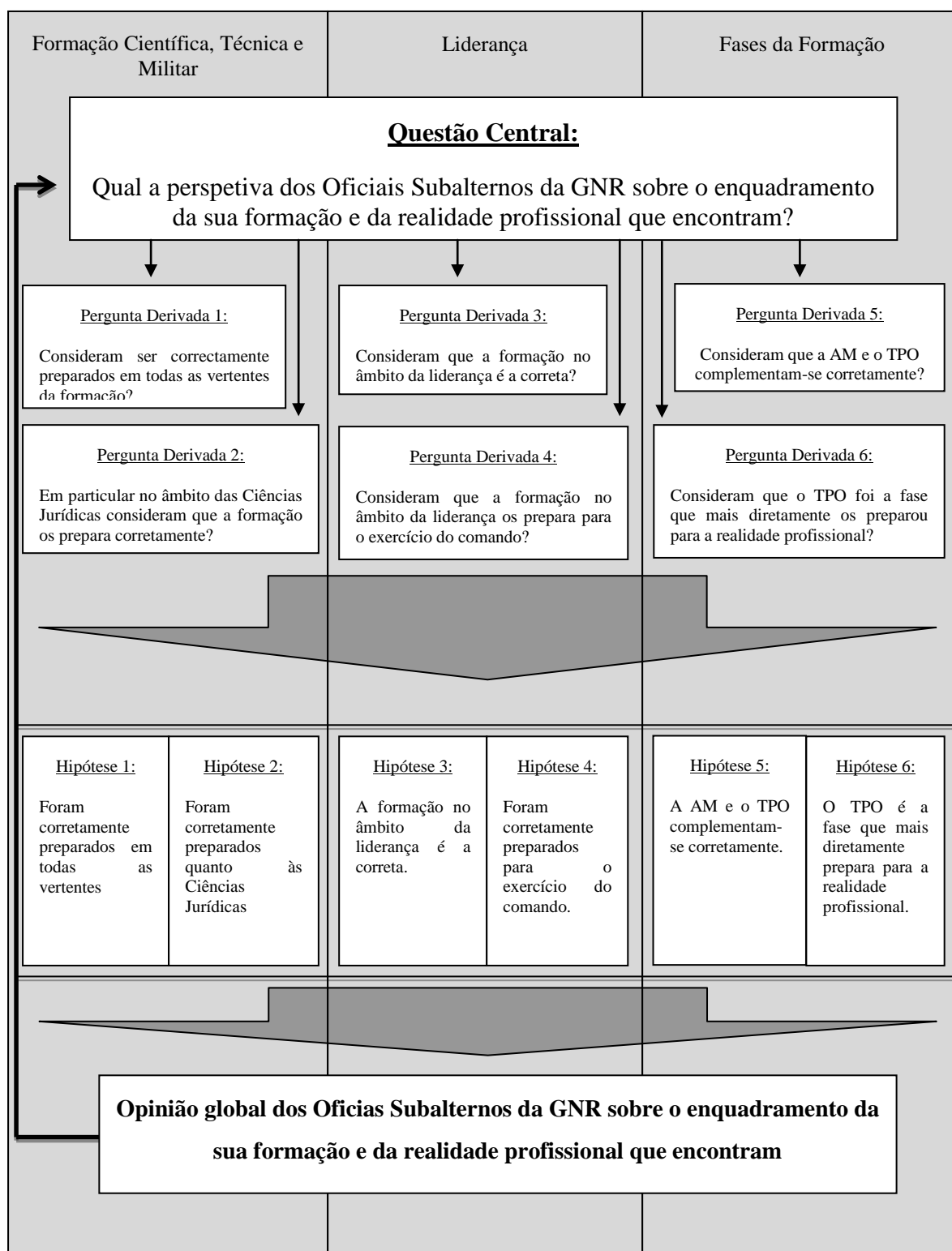
« Recuar

Terminar »

3/3

B.4. Linha de Orientação Metodológica

Quadro n.º 5 – Linha de Orientação Metodológica



Fonte: Adaptado de Moleirinho P. (2012)

B.5. Relação entre perguntas da Investigação e perguntas do Questionário

Quadro n.º 6 – Relação entre perguntas da investigação e perguntas do questionário

Questão Central	Perguntas do Questionário
Qual a perspetiva dos Oficiais Subalternos da GNR sobre o enquadramento da sua formação e da realidade profissional que encontram?	6; 7; 8; 9
Perguntas Derivadas	Perguntas do Questionário
P1	6.1; 6.2; 6.5; 6.6; 6.7; 6.8
P2	6.3; 6.4
P3	7.1; 7.2; 7.3
P4	7.5
P5	8.1; 8.2; 8.3; 8.5
P6	8.4

Anexos

Anexo A

Estruturas Curriculares

A.1. Estrutura curricular do curso de Armas em 1991

Quadro n.º 7 – Estrutura Curricular do curso de Armas em 1991

Áreas Científicas	Créditos
Matemática, Informática e Representação Gráfica	29,5
Física e Química	4,5
Ciências da Terra e do Espaço	3
Organização, Tática e Logística	21
Material e Tiro	4,5
Comando e Estratégia Militar	12
Economia, Gestão e Administração	5
Ciências Sócio-Políticas e Direito	47,5
TPO	35
Total	164,5
Instrução e Treino	Horas
Preparação e Treino Militares	510
Treino Físico	510
Línguas Estrangeiras	240
Total	1260

Fonte: Adaptado da Portaria n.º 416-A/91, de 17 de maio

A.2. Estrutura curricular do curso de Armas em 2012**Quadro n.º 8 – Estrutura Curricular do curso de Armas em 2012**

Áreas Científicas	Créditos
Matemática, Informática e Representação Gráfica	10
Ciências da Terra e do Espaço	6
Organização, Tática e Logística	29
Material e Tiro	11
Comando e Estratégia Militar	13
História e Relações Internacionais	9
Engenharia Electotécnica	4
Economia, Gestão e Administração	12
Ciências Sócio-Comportamentais	22
Ciências Jurídicas	104
Motricidade Humana	4
Inglês	16
Ciências e Tecnologias Militares (TPO)	60
Total	300
Instrução e Treino	Horas
Formação Geral Militar	405
Educação Física	675
Total	1080

Fonte: Adaptado do Despacho n.º 3840/2010, de 3 de março